

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti

Evaluation of Employee Training and Development System in a Selected Company

Student: Marie Tylečková
Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Marie Tylečková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
Evaluation of Employee Training and Development System in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metody a techniky zpracování
3. Teoretické vymezení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
6. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam doporučené literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh číslo 1 a 5 vypracovala samostatně.

Přílohy číslo 2, 3, 4 a 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11.5.2018



.....
Marie Tylečková

Poděkování

„Na začátku bych v první řadě chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. Za jeho odborné konzultace, ochotu a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům pracujícím pro Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih za vyplnění dotazníku, především Ivaně Taldíkové za poskytnutí odborných rad a informací, bez kterých by tato práce nemohla být vypracována.

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ	7
2.1	Metoda analýzy dokumentů	7
2.2	Metoda ústního dotazování	7
2.3	Metoda písemného dotazování.....	8
3	TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	9
3.1	Lidé a jejich význam pro organizaci	9
3.1.1	<i>Intelektuální a lidský kapitál</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Lidský zdroj</i>	<i>10</i>
3.1.3	<i>Řízení lidských zdrojů.....</i>	<i>10</i>
3.2	Základní pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje	11
3.2.1	<i>Učení se.....</i>	<i>11</i>
3.2.2	<i>Všeobecné vzdělání</i>	<i>11</i>
3.2.3	<i>Odborné vzdělání (výcvik).....</i>	<i>12</i>
3.2.4	<i>Rozvoj.....</i>	<i>12</i>
3.3	Podnikové vzdělávání a rozvoj.....	12
3.3.1	<i>Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.....</i>	<i>14</i>
3.3.2	<i>Plánování vzdělávání a rozvoje.....</i>	<i>15</i>
3.3.3	<i>Realizace vzdělávacích aktivit.....</i>	<i>21</i>

3.3.4	<i>Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje</i>	22
3.4	Shrnutí kapitoly.....	24
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	24
4.1	Statutární město Ostrava	25
4.2	Úřad městského obvodu Ostrava-Jih.....	25
4.2.1	<i>Organizační struktura Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih.....</i>	25
4.2.2	<i>Úřad městského obvodu Ostrava-Jih ve funkci zaměstnavatele.....</i>	27
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	28
5.1	Charakteristika systému vzdělávání a rozvoje.....	29
5.1.1	<i>Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.....</i>	29
5.1.2	<i>Plánování vzdělávání a rozvoje.....</i>	30
5.1.3	<i>Realizace vzdělávacích aktivit.....</i>	35
5.1.4	<i>Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje</i>	35
5.2	Dotazníkové šetření.....	36
6	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	37
6.1	Interpretace výsledků	37
6.1.1	<i>Otázky informačního charakteru.....</i>	37
6.1.2	<i>Otázky zaměřené na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti.....</i>	40
6.2	Návrhy a doporučení.....	48
6.2.1	<i>Zavedení hodnoticího formuláře</i>	48

6.2.2	<i>Nabídka výuky cizích jazyků.....</i>	<i>49</i>
6.2.3	<i>Možnost se vzdělávat na místě výkonu své práce</i>	<i>49</i>
7	ZÁVĚR	50

1 Úvod

Konkurenceschopnost firmy, tedy schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, v dnešní době již neposuzujeme pouze na základě fyzických či finančních zdrojů, ale nedílnou součástí úspěšné firmy na trhu je také lidský kapitál.

Lidé jsou důležitou složkou každé organizace. Již samotné založení firmy a vstup na trh je dílem lidské iniciativy a nápadu, bez nichž by svět, jaký ho známe doposud, vypadal zcela jinak. Společnost, která chce být úspěšná, musí mít nejenom dobré finanční zázemí a technologie, ale také kvalitní zaměstnance. Právě tyto lidské zdroje představují hnací sílu, která uvádí fyzické a finanční zdroje do pohybu. Ziskem kvalifikovaných lidí ale organizace stále nemá vyhráno, jelikož v dnešní době, kdy se díky neustálému rozvoji všechny oblasti vyvíjí, je nutné, aby firma investovala prostředky pro další rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců. Firma, která poskytne možnosti nadále rozvíjet lidský potenciál, může od svých zaměstnanců očekávat zvýšení celkové výkonnosti, a to především díky schopnosti flexibilně reagovat na jakékoliv změny.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy a posouzení dosavadního systému vzdělání a rozvoje zaměstnanců pracujících pro Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih najít možná řešení a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Tato bakalářská práce je rozdělena do pěti základních částí. V první části jsou popsány charakteristiky metod výzkumu a nástrojů, které byly použity pro sběr dat a informací potřebných pro následnou analýzu současného systému vzdělání a rozvoje.

V následující oblasti je vymezen teoretický základ problematiky vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Tato část je důležitá pro pochopení zkoumané problematiky, jelikož na jejím základě je položena praktická část závěrečné práce. V této části jsou vysvětleny základní pojmy od lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů, přes cyklus vzdělání až po metody vzdělávání a rozvoje, které se v dané problematice vyskytují.

Další oblast nastiňuje obecnou charakteristiku zkoumané společnosti. V této závěrečné práci se jedná o Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih.

Předposlední část se věnuje analýze současného systému vzdělání a rozvoje ve vybrané společnosti. Na základě analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru je vysvětlen stávající proces vzdělávání úředníků a následně je provedeno dotazníkové šetření ve vybrané organizaci.

V závěrečné části jsou výsledky dotazníkového šetření analyzovány, vyhodnoceny a interpretovány a v neposlední řadě je věnován prostor pro předložení návrhů a doporučení pro zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje v organizaci a odstranění jeho současných problémů.

2 Metody a techniky zpracování

Metody výzkumu a techniky zpracování dat a informací představují důležitou součást každé závěrečné práce. Při zkoumání jakékoliv problematiky je důležité si jasně definovat jaké metody a nástroje použít. Toto rozhodování není jednoduché, jelikož žádnou metodu nemůžeme označit za ideální, respektive u všech metod můžeme vytknout nevýhody či naopak výhody, které výzkumu přinesou. Jedná se tedy o kompromis, a to především mezi informacemi, které potřebujeme zjistit a zdrojem času a rozpočtu.

V rámci vypracování praktické části bakalářské práce byly použity celkem tři metody, na jejichž základě bylo možné zhodnotit stávající stav vzdělávacího systému ve vybrané společnosti.

2.1 Metoda analýzy dokumentů

Pro prvotní sběr informací byla použita metoda analýzy dokumentů. Jedná se o analýzu veřejně dostupných dokumentů, jako je například zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jako zákon o úřednících), který upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělání. Dále byla provedena analýza interních dokumentů, který byly poskytnuty samotnou organizací za účelem získání podrobnějších informací o struktuře zaměstnanců a samotném procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.2 Metoda ústního dotazování

Po sběru prvotních informací získaných na základě analýzy dokumentů následovala metoda ústního dotazování. Jedná se o metodu využívanou v případech potřeby dodatečných informací hlubšího charakteru. Metodu taktéž můžeme použít k ujasnění některých sporných bodů, které se v rámci analýzy dokumentů vyskytly.

Nejpoužívanější forma metody ústního dotazování je rozhovor. Armstrong (2015) rozhovor považuje za významnou metodu výzkumu, jelikož umožňuje získat faktické údaje a zkoumat postoje a pocity dotazovaných. Rozhovor rozděluje na:

- strukturovaný rozhovor, při kterém získáváme informace od respondentů na předem připravené neměnné otázky, jejichž formulace a pořadí se taktéž nesmí měnit,
- polostrukturovaný rozhovor, při němž tazatel má předem připravené otázky, ale jejich pořadí a formulace se může měnit, případně se může ptát na doplňující otázky,
- nestrukturovaný rozhovor, u kterého je pouze vědomý záměr výzkumu, zatímco obsah otázek, jejich formulace a pořadí se mohou měnit dle situace.

2.3 Metoda písemného dotazování

Na závěr výzkumu systému vzdělání a rozvoje ve vybrané organizaci bylo provedeno šetření prostřednictvím formuláře s předtištěnými otázkami, který je označován jako dotazník. Cílem anonymního dotazníku bylo získat informace a názory zaměstnanců na stávající systém, které byly následně analyzovány a interpretovány.

Karlíček (2013) vymezuje dotazník, jako jednu ze základních metod kvantitativního sběru dat. Za výhodu písemného dotazování považuje absenci tazatele, jehož přítomnost by mohla odpovědi respondentů zkreslovat. Dále u odpovědí na citlivější otázky se zvyšuje pravděpodobnost, že respondent odpoví podle pravdy, protože nepřítomnost tazatele snižuje nesmělost. Autor se dále zmiňuje o kvalitě získaných informací. Hodnotný sběr dat pomocí dotazníkového šetření je závislý na kvalitě dotazníku. Proto by měl každý tazatel věnovat velké úsilí přípravě dotazníku a promyslet jeho strukturu, včetně volby typu položených otázek, které autor rozděluje do tří základních skupin:

- uzavřené otázky, které nedávají možnost vlastní odpovědi, ale je možné zvolit jednu či více odpovědí z již předem stanovených možností,
- otevřené otázky, při nichž je možné odpovědět jakýmkoliv způsobem, což respondentovi dává značnou volnost ve vyjádření,
- polouzavřené otázky, které představují kombinaci předchozích dvou typů, kdy výzkumník nabídne několik možných odpovědí a zároveň dá respondentovi možnost svou odpověď doplnit pomocí otevřené odpovědi.

Dle Armstronga (2015) písemné dotazování prostřednictvím dotazníku umožňuje získávat odpovědi na písemně položené otázky. Při takovéto formě dotazování respondent poskytuje pouze odpovědi na vznesené otázky, ale zpravidla již neposkytuje vysvětlení na zkoumanou problematiku, což může být považováno za značnou nevýhodu.

3 Teoretické vymezení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Základem každé závěrečné práce je popis teoretických pojmů, které jsou nezbytně nutné a pokládají základ pro pochopení zkoumaného jevu. V tomto konkrétním případě se jedná o oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

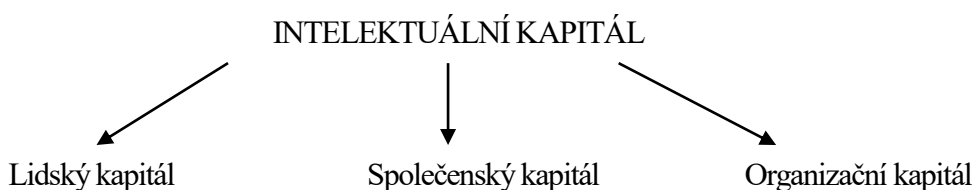
3.1 Lidé a jejich význam pro organizaci

Cílem této části kapitoly je vymezit si základní pojmy, které přímo souvisí se vzděláním a rozvojem zaměstnanců. Bez těchto koncepcí nebude možné se danou problematikou zabývat podrobněji a náležitě ji pochopit.

3.1.1 Intelektuální a lidský kapitál

Vodák a Kucharčíková (2011) intelektuální kapitál označuje za znalosti, jako jsou například patenty a chráněné technologie, využívané k tvorbě bohatství podniku. Jedná se o schopnost přeměnit znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství.

Tento pojem dále rozšiřuje Armstrong (2015), kdy intelektuální kapitál popisuje jako zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a spolu s hmotnými zdroji, tedy penězi a materiálem, tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace. Autor intelektuální kapitál rozděluje na tři základní složky, znázorněné na obrázku 3.1.1.



Obrázek: 3.1.1: Složky intelektuálního kapitálu

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 20, upraveno

Organizačním kapitálem se rozumí informace a znalosti, které společnost vlastní, jako například know-how, pracovní postupy, receptury, manuály aj. Společenský kapitál tvoří soubor znalostí vyplývajících ze sociálních kontaktů, styků a známostí. Lidský kapitál je definován jako znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících v organizaci (Armstrong, 2015).

3.1.2 Lidský zdroj

Člověk je bezpochyby jeden z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů organizace. Dle Armstronga (2015) jsou lidé tím nejdůležitějším aktivem, které má organizace k dispozici. Tito lidé navrhují souhrnné strategické plány a cíle organizace, dále rozdělují finanční zdroje, vymýšlí, vytváří a produkují výrobky nebo poskytují služby či kontrolují kvalitu.

Lidský zdroj nejenomže vytváří pro svou společnost přidanou hodnotu, ale také ji uvádí do pohybu. Jak Horváthová a kol. (2017) tvrdí, jakákoliv firma může fungovat pouze v případě, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využít materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Toto shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř výše zmíněných zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace a jelikož materiální a finanční zdroje jsou zdroji neživými, je nutné, aby je někdo oživil a uvedl do pohybu. Tímto hnacím strojem jsou právě lidské zdroje a ty se díky svým schopnostem, znalostem a dovednostem stávají nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

3.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, respektive anglicky Human Resource Management, je pojem, který můžeme jednoduše již ze samotného názvu definovat jako disciplínu, která se zabývá všemi činnostmi souvisejícími se samotným řízením lidí v organizaci.

Armstrong (2015) charakterizuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Za základní cíle řízení lidských zdrojů uvádí:

- podpora dosahování strategických cílů organizace,
- přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečování organizace talentovanými, kvalifikovanými a oddanými lidmi,
- usilování o vyvážení pozitivních pracovních vztahů a navození vzájemné důvěry,
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Horváthová a kol. (2017) považují za nejvšeobecnější úkol řízení lidských zdrojů zabezpečit nejen současnou odpovídající výkonnost organizace, ale i její neustálé budoucí zlepšování, které lze dosáhnout pouze zlepšováním způsobu, jakým jsou využívány všechny zdroje, které má organizace k dispozici. Především autoři kladou důraz na zlepšování využití zdroje lidského jako nejdůležitějšího zdroje organizace, protože jedině tak může dojít ke zprostředkovanému zlepšení i všech ostatních zdrojů organizace. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů autoři vymezují:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci, a to jak jejich kvalifikace ale i fondu pracovní doby,
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace.

3.2 Základní pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje

Armstrong (2015) proces vzdělání a rozvoje členů na čtyři složky: učení se, všeobecné vzdělání, odborné vzdělání a rozvoj.

3.2.1 Učení se

Čopíková, Bláha, Horváthová (2015) tento termín popisují jako proces trvalé změny ve vědění, chování nebo prožívání, jež je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti jedince. Rozlišují dva základní druhy učení, a to spontánní učení, které probíhá neplánovaně na základě vlastních životních zkušeností, a učení organizované, které zpravidla je zajištěno vzdělávacími institucemi.

Marchington (2016) uvádí, že proces učení se probíhá ve čtyřech po sobě jdoucích fázích:

- učení na základě konkrétní zkušenosti,
- pozorování, přemýšlení a reflexe,
- abstraktní představa, vytvoření pojmu,
- aktivní experimentování a testování nových poznatků.

3.2.2 Všeobecné vzdělání

Podle Armstronga (2015) všeobecné vzdělání reprezentuje osvojování si znalostí, dovedností a schopností, které potřebujeme ve všech oblastech života.

Tento typ vzdělání je zabezpečován ze strany státu a zajišťuje jedinci univerzální vzdělání, díky němuž si osvojuje znalosti a chování pro život ve společnosti. Všeobecné vzdělání je základem a předpokladem pro další stupeň vzdělání, který představuje odborné vzdělání.

3.2.3 Odborné vzdělání (výcvik)

Na rozdíl od všeobecného vzdělání je tato oblast dle Lochmannové (2016) zabezpečována nejenom prostřednictvím institucí spravovaných státem, ale také prostřednictvím zaměstnavatele. Zatímco ze strany státu se jedná o zajištění základní přípravy na povolání a uplatnění na trhu práce, zaměstnavatel zabezpečuje svým zaměstnancům:

- zaškolení, kdy se jedinec seznamuje se základními pravidly a získává schopnosti potřebné k výkonu sjednané práce,
- doškolení, při kterém dochází k prohlubování kvalifikace v návaznosti na měnící se požadavky pracovního místa,
- přeškolení, které představuje osvojování si zcela nových schopností pro výkon jiného typu práce.

3.2.4 Rozvoj

Rozvoj je dle tvrzení Čopíkové, Bláhy, Horváthové (2015) dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Tento proces umožňuje změnu znalostí, dovedností a schopností ze současného stavu na vyšší požadovanou úroveň. Díky tomuto rozvoji se zaměstnanec připravuje na náročnější a důležitější pracovní úkoly.

3.3 Podnikové vzdělávání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj jednotlivce zdaleka nekončí formálním vzděláním, tedy vzděláním, které se realizuje ve vzdělávacích institucích jako je například základní, střední či vysoká škola. Vzdělávací proces dále pokračuje neformálním vzděláním, které je zaměřeno na získávání vědomostí a dovedností, které člověk může využít při zlepšování svého společenského nebo profesního života.

Na základě Armstronga (2015) můžeme definovat vzdělání a rozvoj jako proces, který zabezpečuje, že organizace zaměstnává vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které pro své fungování potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti pomocí vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných samotnou organizací.

Znalosti a dovednosti lidí stále rychlejším tempem zastarávají, jelikož v dnešní době se čím dál častěji objevují nové poznatky, inovace a technologie. Proto by si každá organizace měla dát za svůj cíl prohlubovat vzdělání svých zaměstnanců a připravovat je na jednotlivé změny, se kterými se mohou v rámci výkonu své práce setkat, jelikož dle tvrzení Lochmannové (2016) platí, že schopní

zaměstnanci, kteří mají přehled a rozumí své vykonávané práci, zajišťují svému zaměstnavateli dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

Podle obsahu samotného vzdělání Čopíková, Bláha, Horváthová (2015) vymezují tyto základní oblasti:

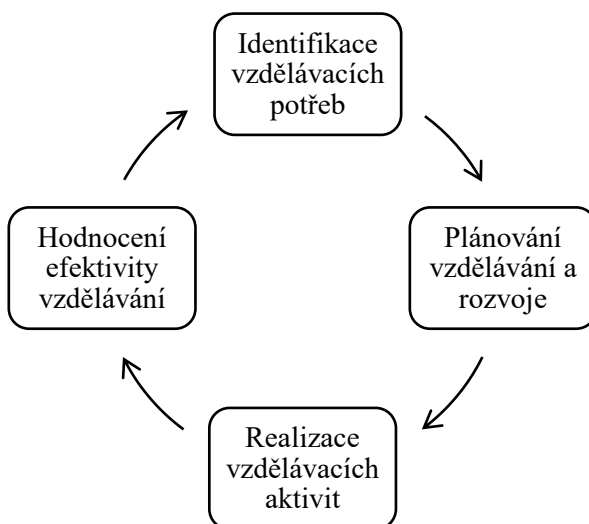
- funkční vzdělání, které je vždy specifické pro určitou pracovní pozici a zpravidla je zakončeno certifikací,
- doplňkové funkční vzdělání, které rozšiřuje již získané funkční vzdělání,
- manažerské vzdělání, které zahrnuje nejenom samotné vysokoškolské studium za získáním titulu MBA, ale i jednotlivé školení a kurzy určený pro rozvoj lídrů a manažerů,
- jazykové vzdělání, které je pro společnost velmi důležité, protože slouží k navázání mezinárodních vztahů,
- IT školení, které mají taktéž významnou roli, jelikož žijeme v éře technologického rozvoje, inovací a transformace,
- účelové vzdělání, které se může zaměřit například na rozvoj měkkých dovedností, jako je zvládání stresu, řešení konfliktů či sebepoznání,
- školení ze zákona, jehož povinnost je dána zákonem.

Systematické podnikové vzdělávání pracovníků přináší pro zaměstnance, ale i pro organizaci několik výhod. Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují například tyto výhody:

- získání odborně připravených zaměstnanců a tím se vyhnout náročnému hledání nových zaměstnanců na trhu práce,
- neustále zlepšující se kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků,
- zvyšuje pracovní výkon, produktivitu práce ale i kvalitu výrobků a služeb,
- roste šance zaměstnance na funkční a platový postup v závislosti na jeho personálním a sociálním rozvoji,
- zlepšuje vztahy zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci,
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů aj.

Koubek (2015) tvrdí, že vzdělávání a rozvoj je neustále se opakující proces, který vychází ze zásad politiky vzdělání a rozvoje v organizaci, dále sleduje cíle a strategie vzdělávání opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Teorie cyklu vzdělávání se objevuje i v zahraniční literatuře, jelikož se o něm také zmiňuje Wilton (2011).

Cyklus vzdělání Čopíková, Bláha, Horváthová (2015) považují za dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. V první fázi dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb, následuje plánování samotného vzdělávání a rozvoje, dále se vzdělání realizuje a v poslední fázi se celý proces vyhodnocuje.



Graf: 3.3: *Cyklus vzdělávání*

Zdroj: *Wilton, 2011, upraveno*

3.3.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Jedná se o stěžejní a nejdůležitější fázi celkového cyklu vzdělání, jelikož v této části se vytváří podklady pro samotný obsah vzdělávacího procesu určený pro danou skupinu zaměstnanců či jedince.

„Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit“ Armstrong (2015, s 354).

Dle Horváthové a kol. (2014) vychází identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb z procesu zjišťování vzdělávacích potřeb ve třech úrovních. Jedná se o potřeby jednotlivce, pracovního týmu a samotné organizace. Analýza spočívá ve sběru informací o stávajícím stavu znalostí, schopností, dovedností zaměstnanců a o výkonnosti jednotlivců, týmu a organizace. Posléze následuje porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní, kdy výsledkem této analýzy je identifikace mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat a zaměřit se především na ty, které je možné odstranit

vzděláváním. Výkonnostní mezeru lze chápat jako rozdíl mezi současným stavem a stavem, který organizace požaduje.

Bláha a kol. (2013) proces identifikace vzdělávacích potřeb rozčlenil do třech kroků.

- **Organizační analýza** se zaměřuje na analýzu strategií a cílů podniku jako celku. Kromě podnikové strategie a cílů je prováděna analýza firemních dokumentů, které se zabývají například organizační strukturou společnosti, či obsahují údaje o zaměstnancích, jako je třeba jejich počet, výkon, fluktuace aj. Mezi tyto dokumenty je důležité zahrnout nejenom plány současné výroby, ale také je potřeba se věnovat budoucím plánům firmy, respektive jaké požadavky na vzdělání zaměstnanců tyto plány přinesou.
- **Analýza práce** se věnuje srovnávání požadavků jednotlivých pracovních míst s aktuálními schopnostmi, dovednostmi a znalostmi zaměstnanců.
- **Analýza osob** se zabývá charakteristikou jednotlivých pracovníků a jejich pracovních výkonů. Zdrojem informací mohou být například záznamy o hodnocení zaměstnanců či údaje o absolvovaných vzdělávacích programech. Tyto údaje o zaměstnancích a jejich pracovních výkonech jsou opět srovnávány s představami podniku.

Cílem této fáze cyklu firemního vzdělání je zjištění nedostatků v oblasti vzdělání u jednotlivých pracovníků, skupiny a celé organizace. Výsledkem je pak návrh jaké vzdělávací aktivity je potřeba, aby společnost zařadila do svého vzdělávacího programu, respektive určit koho je nutné vzdělávat a v jakých oblastech.

3.3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

V první fázi vzdělávacího cyklu se vymezil předmět vzdělávání, který vzešel ze vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců. V rámci druhé fáze nesoucí název Plánování vzdělávání a rozvoje jsou stanoveny cíle vzdělávacích aktivit a posléze jsou připravovány plány vzdělávání a rozvoje.

Podle Čopíkové, Bláhy, Horváthové (2015), by dobře zpracovaný plán vzdělávání měl odpovédět na několik základních otázek:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Obsahem vzdělávání by měla být ta oblast, která danému zaměstnanci chybí s porovnáním s ideálním požadovaným stavem. Je ale velmi složité tento obsah vzdělávání určit, jelikož se často rozcházejí představy zadavatele a účastníka vzdělávacího programu.

Kdo se bude vzdělávat? Určení cílové skupiny napomáhá k sestavení cíleně zaměřeného obsahu vzdělávání. Je potřeba definovat takovou skupinu lidí, kde se pracovníci navzájem ztotožňují ať už v rámci dosaženého vzdělání, pracovního postavení či získaných dovedností. Na vlastnostech vzdělávané skupiny je také závislá volba vhodného lektora, jelikož každý disponuje jinou slovní zásobou, má jiné sociální postavení či oblíbenou vzdělávací metodu.

Kým bude vzdělávání realizováno? Před realizací vzdělávací akce je důležité předem určit osobu, která bude vykonávat funkci lektora. Společnost má na výběr ze dvou možností, a to využít interního lektora, který lépe rozpozná požadavky zadavatele a rychle se v nich orientuje, nebo externího lektora, který do prostředí firmy přinese nové zkušenosti získané z jiných firem. Podstatné taktéž je zvolit lektora na základě jeho kompetencí v požadované vzdělávané oblasti, oproti výběru podle osobních sympatií.

Kdy bude vzdělávání realizováno? Při plánování vzdělávacího programu je potřeba určit správné datum, přičemž je nutné se vyhnout všem plánovaným svátkům a prázdninám, dále čas a posloupnost jednotlivých naplánovaných školených témat, aby na sebe navazovala. Společnost se dále může rozhodnout, zdali se bude jednat o jednorázové či opakované školení, či se bude školení konat v rámci pracovní doby.

Kde se vzdělávání uskuteční? Určuje se místo konání akce. Může se se jednat o školení přímo na pracovišti nebo mimo něj, dále se řeší způsob dopravy jakým se pracovníci na dané školení dostaví, jestli je nutné jim zajistit ubytování a stravování aj.

Jaké jsou náklady na vzdělávání Plánuje se rozpočet vzdělávacího programu, který se skládá například z nákladů na školitele, nákladů na pronajaté místo, nákladů na dopravu, ubytování a stravování zaměstnanců, nebo nákladů na studijní materiály.

Jakými metodami bude realizováno? Určují se metody a techniky vzdělávání a rozvoje, které jsou nejvhodnější pro určitou vzdělávací akci. Tyto metody můžeme například rozdělit na dva základní typy, a to metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Jak budou vyhodnoceny výsledky uskutečněné vzdělávací akce? Vytváří se plán metod hodnocení, které budou využity při zjišťování, zdali uskutečněná vzdělávací akce byla efektivní a dosáhla svých cílů, které byly stanoveny na začátku.

METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Při plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je důležité si určit, jaké metody vzdělávání budou využity při realizaci určitého školení či kurzu. Dle Bláhy a kol. (2013) neexistuje žádný návod,

který by určil nejúčinnější a nejvhodnější metodu. Aby bylo dosaženo maximálního výsledku, je vhodné využít kombinaci několika metod, což pomůže při upoutání zájmu vzdělávajících se osob. Dále se autor zmiňuje o existenci několika faktorů, které volbu vhodné metody ovlivňují. Mezi tyto faktory patří například cíle učení, předmět a obsah vzdělávání, principy učení, lidské faktory a časové a materiální faktory.

Podle Čopíkové, Bláhy, Horváthové (2015) se metody dělí do dvou základní skupin,

- Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (*on the job*), kde se řadí metody používané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání každodenních pracovních úkolů,
- Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (*off the job*), kdy se jedná o vzdělávací aktivity probíhající na školách či jiných vzdělávacích institucích.

V následující tabulce, která byla vytvořena na základě tvrzení Lochmannové (2016), je znázorněn výčet několika vzdělávacích metod a jejich členění v rámci výše zmíněných skupin.

METODY VZDĚLÁVÁNÍ PODLE MÍSTA REALIZACE	
On the job	Off the job
> Asistování	> E-learning
> Counselling	> Přednášky
> Instruktaž při výkonu práce	> Semináře
> Koučování	
> Pověření úkolem	
> Pracovní porady	
> Rotace práce	

Tabulka: 3.3.2 Metody vzdělávání podle místa realizace

Zdroj: vlastní zpracování

Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

Jedná se převážně o individuální školicí metody, které probíhají na běžném pracovišti zaměstnance a zpravidla během výkonu sjednané práce. Výhodou vzdělávání na pracovišti je, že se

zaměstnanec učí v zázemí svého pracoviště a seznamuje se s pracovními postupy a technikou, kterou jeho firma disponuje.

1) Asistování

Princip metody asistování dle Lochmannové (2016) je, kdy ke zkušenějšímu pracovníkovi je přidělen určitý vzdělávaný pracovník. Vzdělávaný pracovník se tímto stává asistentem, který pomáhá svému zkušenějšímu vedoucímu při plnění každodenních aktivit spjatých s jeho prací, a tím si osvojuje podstatu práce a postupně v této činnosti získává jistotu a osamostatňuje se. Asistování končí v okamžiku, kdy je zaměstnanec schopen danou práci vykonávat zcela samostatně. Tato metoda se využívá jak pro vzdělávání dělnických profesí, ale také například pro výchovu a vzdělávání manažerů a lídrů.

Nevýhodou asistování je, že na vzdělávaného působí pouze jeden zdroj informací v podobě jednoho školícího pracovníka. To může vést ke zkreslení a převzetí špatných zvyklostí, postojů a nevhodných či zbytečně složitých pracovních postupů (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

2) Counselling

Counselling je podle Koubka (2015) jedna z nejnovějších metod, která je založena na konzultacích vzdělávaného se svým školitelem. Pracovník, který má potřebu se vzdělávat, se pravidelně se školitelem setkává a vyslovuje se ke všem problémům vyskytujícím se v rámci jeho výkonu práce. V rámci konzultací školitel podporuje a napomáhá pracovníkovi k vyjádření vlastního názoru a řešení, jak může dané problémy vyřešit.

3) Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o metodu, kdy zkušený zaměstnanec předvádí pracovní postup, zatímco ho další zaměstnanec pozoruje a posléze napodobuje jeho pracovní postup, čímž si tuto činnost osvojí při plnění svých pracovních povinností. Výhodou tohoto vzdělávání je poměrně rychlý zácvik jednoduchých pracovních postupů a vytvoření si pozitivního vztahu ke spolupráci. Naopak nevýhodou může být hlučné a rušivé prostředí, ve kterém tato metoda může probíhat (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

4) Koučování

Dle Šikýře (2014) tato metoda je založena na principu, kdy zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, tedy osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti. Zaměstnanec si osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které je nezbytně nutné k výkonu jeho práce a dosahování požadovaného výkonu.

Čopíková, Bláha, Horváthová (2015) tuto metodu popisují jako individuální způsob pomáhání koučovanému při zlepšování jeho výkonu. Kouč zaměstnance podporuje a klade mu akční a učící se otázky. Za výhody koučování považují individuální přístup kouče k zaměstnanci, neformální prostředí či možnost řešení konkrétní situace či problému. Nevýhodou může být časová náročnost a vysoké požadavky na osobní kvality a dovednosti kouče.

5) Pověření úkolem

Lochmannová (2016) definuje tuto metodu jako rozvinutější verzi asistování, kdy vzdělávaný pracovník je pověřen samostatným úkolem a v rámci jeho plnění je zaměstnanec sledován, usměřován a hodnocen.

Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání své práce (Šikýř, 2014).

6) Pracovní porady

V rámci pracovních porad jsou zaměstnanci seznámeni s různými problémy a fakty, které se týkají nejen jejich práce, ale i celé organizace. Při konání takovýchto porad zaměstnanci diskutují, vyměňují si mezi sebou zkušenosti, vyjadřují své názory a postoje k aktuálně řešeným otázkám ve společnosti. Nevýhodou je především náročnost plánování pracovních porad, a to především z časového hlediska. Společnost se musí rozhodnout, zdali setkání bude probíhat v rámci pracovní doby na úkor pracovních povinností, nebo mimo pracovní dobu, kdy zaměstnavatel musí počítat s negativními ohlasy a přístupem zaměstnanců (Koubek, 2015).

7) Rotace práce

Principem rotace práce je podle Šikýře (2014) vzdělávání zaměstnance během postupného a časově omezeného přemísťování na jiná pracovní místa, při nichž se setkává s různými pracovními úkoly, postupy a pracovními podmínkami.

Výhodou je zvětšení flexibility zaměstnance a rozšíření si znalostí a celkového přehledu o procesech v organizaci. Naopak nevýhodou pak může být krátká doba strávená na jednotlivých pozicích, která k zaučení daného úkonu může být nedostatečná (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

Do této kategorie jsou zařazeny metody vzdělávání a rozvoje, které probíhají na školách a jiných vzdělávacích zařízeních, jako jsou například trenažéry či počítačové učebny (Horváthová a kol. 2017).

Výhodou těchto metod je odbornost lektorů, přičemž zaměstnanci účastníci se dané vzdělávací akce získávají od nich nejnovější informace, seznamují se s nejmodernějšími stroji a zařízeními. Díky tomu, že se těchto kurzů účastní zaměstnanci z různých organizací, lze za výhodu taktéž považovat výměnu zkušeností z jiných firem, což vede k přínosu nových myšlenek a přístupů do vlastní organizace. Nevýhodou může být například vyšší cena těchto přístupů ke vzdělání, dále tyto akce bývají zaměřeny spíše teoreticky, kdy ne všechny naučené poznatky lze uplatnit v každé organizaci. Další nevýhodou je omezená nabídka organizovaných kurzů, která nemusí vždy nutně odpovídat aktuálním požadavkům a potřebám společnosti a v neposlední řadě nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti může vést ke vzniku problémům, které narušují plynulý chod firmy. Jedná se především o nepřítomnost klíčových pracovníků (Lochmannová, 2016).

1) E-learning

Šikýř (2014) popisuje E-learning jako způsob elektronického vzdělávání, které probíhá převážně mimo pracoviště. Jedná se o moderní metodu vzdělávání a rozvoj, jejíž podstatou je využití počítačové aplikace e-learningu. Učení za pomoci této metody probíhá zcela bez přítomnosti školitele, jelikož samotná aplikace zprostředkovává znalosti a dovednosti příjemci vzdělávání. E-learning je v současné době velmi atraktivní alternativou k přístupu ke vzdělání, jelikož znalosti jsou uživatelům poskytovány rozmanitou formou, jako je například text, grafy, audio či video, což zaměstnává prakticky všechny smysly a podporuje aktivní přístup k učení.

Pozitivní stránkou e-learningu je možnost samostudia dle vlastních potřeb, a to především z časového hlediska, jelikož zaměstnanec si sám může určit, kdy se danému vzdělávání bude věnovat, včetně možnosti kdykoliv kurz přerušit, což může být zároveň chápáno jako nedostatek, zvláště při vykonávání závěrečného testu, kdy zaměstnanec má takto příležitost podvádět. Další výhodou je dostupnost kdykoliv a odkudkoliv, kdy jedinou podmínkou je přítomnost výpočetní techniky. Naopak negativem můžou být vysoké náklady na zavedení této metody a dále některým zaměstnancům může chybět kontakt se školitelem a s tím související absence individuálního přístupu, kdy při neporozumění probírané látce zaměstnanec nemá příležitost ke kladení doplňujících otázek (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

2) Přednášky

Podle Koubka (2015) se jedná o verbální prezentaci, kdy dochází k předávání věcných informací a teoretických znalostí. Šikýř (2014) tento přístup ke vzdělávání popisuje jako metodu, kdy se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele, což umožňuje snadno a rychle předávat znalosti a dovednosti, ale jelikož se jedná o jednostranný výklad, dochází ke snižování motivace zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných informací.

3) Semináře

Seminář lze považovat za vylepšenou metodu přednášek, jelikož překonává výše zmíněnou absenci interakce přednášejícího s účastníky. V rámci semináře se zaměstnanci zapojují do diskusí, během nichž jsou často vyslovovány nové nápady či jsou řešeny problémy (Lochmannová, 2016).

Vzdělávání pomocí semináře přispívá k podpoře a rozvoji myšlenek a dochází k okamžité zpětné vazbě mezi lektorem a účastníkem (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015). Za nevýhodu lze chápat potřebu důkladné přípravy a následné organizace průběhu, včetně zvolení vhodného způsobu moderování (Lochmannová, 2016).

Čopíková, Bláha, Horváthová (2015) kategorii metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště dále rozšiřují o metodu workshop a outdoor training.

4) Workshop

Při workshopech se zaměstnanci učí při společném řešení modelového nebo reálného problému, se kterým se v rámci výkonu své práce mohou setkat. Další pozitivní stránkou tohoto přístupu ke vzdělávání je, že probíhá v neformálním prostředí a lze využít ke vzdělávání i početnějších skupin.

5) Outdoor training neboli „školení hrou“

Jedná se o hry a pohybové aktivity, které jsou určeny převážně ke vzdělávání manažerů, jelikož tyto hry slouží k osvojování a zdokonalování manažerských dovedností. Outdoor training je zábavná forma vzdělávání, která podporuje týmovou práci a dává příležitost k praktickému procvičování

i nepříjemných situací. Nevýhodou této metody může být náročná příprava, nereálnost některých her či obavy a tréma účastníků z možného ztrapnění při svém „hereckém“ výkonu.

3.3.3 Realizace vzdělávacích aktivit

V této fázi dochází k samotnému probíhání vzdělávacích a rozvojových aktivit. Společnost musí zajistit lektora, učební pomůcky, materiály a rovněž také připravit samotné účastníky a celou

akci organizačně zajistit. V případě výběru lektora je potřeba určit, zdali realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit bude zajišťovat interní lektor či přípravu a realizaci přenechají externím vzdělávacím agenturám (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

3.3.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Hodnocení efektivity vzdělání a rozvoje je závěrečná část celého procesu vzdělávání. Jedná se o nepostradatelnou fázi, při níž se snažíme změřit celkové náklady a přínosy uspořádané vzdělávací akce. Dle tvrzení Čopíkové, Bláhy, Horváthové (2015), je velmi obtížné určit, zdali vzdělávací akce byla efektivní a jak se její výsledky budou projevovat v celkových pracovních výsledcích.

Při posudku efektivity vzdělávání se podle Šikýře (2014) především hodnotí, zda byly použity vhodné metody vzdělávání, jaké odezvy měli účastníci na pořádanou akci, jaká byla skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jak je zaměstnanci využili při výkonu své práce.

Podle Koubka (2015) existuje mnoho způsobů jak zhodnotit efektivnost vzdělávání. Jako jeden z nich autor uvádí srovnávání výsledků testů, kdy účastníci školení vyplní totožný test před a následně po absolvování vzdělávacího kurzu. Sestavení takového testu je ale velmi obtížné, jelikož ne vždy lze objektivně určit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců před účastí na školení a následně zhodnotit jejich změnu po jeho absolvování. V některých případech také nastává situace, kdy výsledky testu jsou horší, než byly před účastí vzdělávacího kurzu. Leckdy hodnotitel při nálezů tohoto jevu neví, jak pokračovat dále a zcela to zkreslí celkový výsledek efektivity vzdělávání a rozvoje.

Dle Armstronga (2015) je potřeba již při fázi plánování určité vzdělávací akce rozhodnout, jakou metodou budou posuzovány její výsledky. Je nutné definovat, co od organizované akce očekáváme

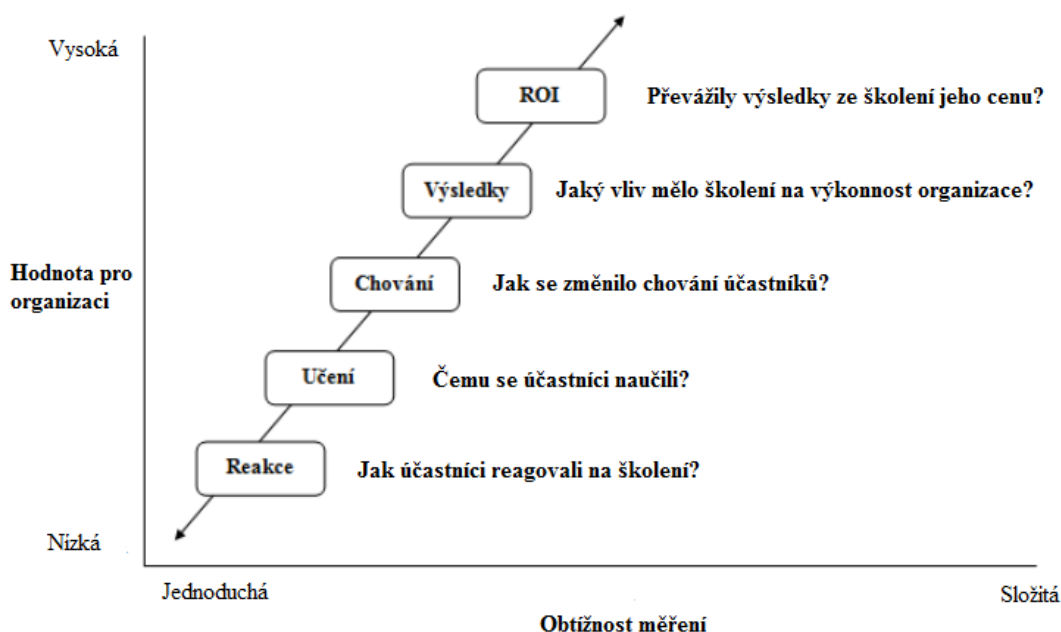
a jakou změnu v chování účastníků žádáme. Autor dále uvádí, že vyhodnocování vzdělávání by se mělo zaměřit především na tyto oblasti:

- plánování, kdy je nutné posoudit správné vymezení potřeb a žádané cíle vzdělávání,
- realizace, kde je potřeba zhodnotit organizaci a řízení školení, vhodnost a účinnost použitých metod a dále srovnat vynaložené náklady s rozpočtem,
- reakce, tedy zjištění pocitů a ohlasů zaměstnanců, jež se zúčastnili dané vzdělávací aktivity,
- výsledky, kdy se zkoumá, jaký dopad vzdělávání měl na výkon jednotlivců, útvarů i celé organizace.

Čopíková, Horváthová, Bláha (2015) se zmiňují, že existuje několik přístupů k hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Jako nerozšířenější a nejproslulejší autoři uvádí Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, který se zaměřuje na celkem pět úrovní zhodnocení.

Dle Mužíka (2011) Kirkpatrickův/Phillipsův model vyhodnocuje různá kritéria spojená s efektivitou vzdělávání a je založen na hypotéze, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují a informace získané z každé předchozí úrovně slouží jako základ pro hodnocení úrovně vyšší. Jedná se o tyto úrovně:

- 1) úroveň reakce (Reaction Level), kdy zaměstnanci nejdříve hodnotí spokojenost se vzdělávacím programem a lektorem a dále dostávají možnost se vyjádřit, zdali by do obsahu vzdělávání něco zařadili či naopak odstranili,
- 2) úroveň učení (Learning Level), kdy se společnost snaží posoudit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si vylepšili či získali,
- 3) úroveň chování (Behavior Level), kde se hodnotí míra změny v chování zaměstnanců, respektive v jakém měřítku uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu své práce,
- 4) úroveň výsledků (Results Level), kdy se v této úrovni hodnotí vliv vzdělávání na celkový výkon organizace,
- 5) úroveň návratnosti investic (Return on Investment), kdy dochází k porovnání vynaložených nákladů s finančními přínosy.



Obrázek: 3.3.4: *Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení*

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s 130

Pro zhodnocení efektivity vzdělávání lze dle Bláhy a kol. (2013) uplatnit také další ukazatele, jako je například podíl proškolených zaměstnanců za rok, průměrný počet hodin školení na jednoho účastníka za rok, průměrné vynaložené náklady na jednu hodinu školení jednoho účastníka za rok nebo například hodnota ztráty pracovního výkonu v důsledku účasti na školení za určité období.

„Čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání. To je základ vyhodnocování vzdělávání na jakékoli úrovni“ Armstrong (2015, s 370).

3.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byly popsány základní teoretické pojmy týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vysvětlení těchto teoretických východisek bylo nezbytně nutné, jelikož na ně dále bude navazovat následující praktická část bakalářské práce.

Navazující praktická část se bude opírat především o teorii vzdělávacího procesu a bude se snažit tuto koncepci aplikovat na vybranou společnost.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Tato část bakalářské práce se zabývá charakteristikou veřejnoprávní korporace Statutární město, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih, která byla zvolena pro vypracování analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Tato kapitola byla zpracována na základě informací, které byly poskytnuty samotnou společností a dále na základě veřejně dostupných informací jako jsou například zákony, vyhlášky ČR a webové stránky Statutárního Města, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih.

4.1 Statutární město Ostrava

Statutární město Ostrava je dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, veřejnoprávní korporací. Veřejnoprávní korporaci lze chápat jako sdružení osob, která je založena na základě zákona a byla jí svěřena pravomoc vykonávat určité úkoly v rámci veřejné správy. Jelikož se jedná o právnickou osobu, vystupuje v právních vztazích svým jménem, může vlastnit majetek a uzavírat smlouvy.

Statutárního města Ostrava má postavení obce s rozšířenou působností, kterou vykonává pro města Klimkovice, Šenov, Vratimov a obce Čavisov, Horní Lhota, Dolní Lhota, Stará Ves nad Ondřejnicí, Zbyslavice, Olbramice, Vřesina, Václavovice a Velká Polom. Tyto města a obce společně se samotným městem Ostrava tvoří správní obvod, respektive území působnosti správního úřadu.

4.2 Úřad městského obvodu Ostrava-Jih

Dle zákona o obcích se statutární město může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy. Ostrava se dělí na 23 městských obvodů, kdy jeden z nich je městský obvod Ostrava-Jih. Zastupitelstvo města Ostravy vydalo obecně závaznou vyhlášku města Ostrava č. 14/2013, Statut města Ostravy, ve znění pozdějších změn a doplňků, která vymezuje dělbu kompetencí mezi orgány města a orgány městských obvodů. Na základě této vyhlášky obvody Statutárního města Ostravy, tedy i Městský obvod Ostrava-Jih, se staly organizačními jednotkami s přenesenou působností, kdy orgány městských obvodů samostatně vykonávají část státní správy, která byla jejich orgánům svěřena Statutárním městem Ostrava, respektive státem.

Městský obvod Ostrava-Jih se rozkládá na území tří původních obcí, a to Zábřeh nad Odrou, Výškovice a Hrabůvka a dále je rozšířen o další dvě části – sídliště Dubina a Bělský Les. Celkově Městský obvod Ostrava-Jih zaujímá plochu 17 km². Ke dni 1. dubna 2018 počet obyvatel sčítal 101 635 obyvatel a zcela jasně se jedná o nejlidnatější území Ostravy, jelikož na celkovém počtu obyvatel všech 23 obvodů Statutárního města Ostravy, který činil 288 439 občanů, má téměř 35% podíl.

4.2.1 Organizační struktura Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih

Úřad městského obvodu Ostrava-Jih se nachází v části Ostrava-Hrabůvka. Sídlí na ulici Horní 791/3 a skládá se celkem ze 4 budov. V čele Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih je starosta Bc.

Bednář a místostarostové Věra Válková, RNDr. František Staněk Ph.D., Ing. Hana Tichánková a Bc. František Dehner. Podle zákona o obcích jsou městské obvody s přenesenou působností povinny zřídit funkci tajemníka, který vykonává úlohu zaměstnavatele. Pro Úřad městského obvodu Ostrava-Jih tuto funkci vykonává tajemník Mgr. Petr Mentlík. Mezi jeho povinnosti patří plnit základní úkoly zaměstnavatele, jako je například uzavírání a ukončení pracovních poměrů zaměstnanců, řídit a kontrolovat jejich činnost, stanovovat podle zvláštních předpisů platy zaměstnanců aj.

Úřad městského obvodu Ostrava-Jih je členěn na odbory, které se dále většinou dělí na oddělení, samostatná oddělení a referáty, do kterých jsou začleněni jednotliví zaměstnanci. Odborů je celkem 12, a to:

- **odbor právní**, který pro úřad a zastupitelstvo městského obvodu zabezpečuje legislativní, právní, poradenské a konzultační činnosti,
- **odbor podpory volených orgánů**, který zajišťuje plnění organizačních úkolů souvisejících s přípravou a průběhem jednání rady městského obvodu a zastupitelstva, zabezpečuje činnosti sekretariátu starosty, místostarostů a jiných zastupitelů a také řídí činnosti spojené s občanskými obřady,
- **odbor správních činností**, který se zabývá výkonem správy vyplývající z práva ústavního, volebního a shromažďovacího, dále zabezpečuje činnosti v oblasti sčítání lidu, domů a bytů, evidence obyvatel, matriční události a jiné služby,
- **odbor sociální péče**, zajišťuje úkony týkající se sociální péče, sociálních služeb a sociálně právní ochrany dětí,
- **odbor hospodářské správy**, který zastává funkci vykonávající správu movitého majetku sloužícího přímým potřebám úřadu a zabezpečuje materiálně technické podmínky pro samotnou činnost úřadu a jeho orgánů,
- **odbor dopravy a komunálních služeb**, zabezpečuje několik činností a to především v oblastech silniční dopravy, veřejné zeleně, veřejného prostranství, správy dětských hřišť, vánoční výzdoby a ohňostroje aj.,
- **odbor financí a rozpočtu**, zajišťuje práce související s vyhotovením rozpočtu, následně sleduje a vyhodnocuje jeho plnění a dále plní úkoly ve sféře platové agendy zaměstnanců města zařazených do úřadu městského obvodu,
- **odbor investiční**, který zabezpečuje zadání, přípravu a realizaci investičních akcí, navrhuje a kontroluje ekonomické nástroje při realizaci investičních záměrů,
- **odbor majetkový**, vykonává úkony týkající se nemovitých věcí, kterou jsou ve vlastnictví města, nebo byly svěřeny městskému obvodu,

- **odbor bytového a ostatního hospodářství**, vykonává celkovou správu, pronájem, opravy a údržbu domovního a bytového fondu v majetku statutárního města svěřeného městskému obvodu,
- **odbor strategického rozvoje, vztahů s veřejností, školství a kultury**, který zastupuje zájmy městského obvodu v oblasti školství, kultury a volného času, dále zabezpečuje činnosti související s poskytováním dotací a činnosti spojené s prezentací městského obvodu v médiích aj.,
- **odbor výstavby a životního prostředí**, který zabezpečuje činnosti týkající se povolování výstavby staveb pozemních i dopravních, dále zaujímá funkci stavebního dozoru a vykonává státní správu přírody, vod, ochranu zvířat proti týrání a odpadové hospodářství.

Samostatná oddělení jsou dvě, jedná se o oddělení kontroly a interního auditu a oddělení veřejných zakázek. Dále na úřadě působí čtyři referáty, a to referát personální a platový, referát participativního rozpočtu, referát kronikáře městského obvodu Ostrava-Jih a referát vzdělávání a sekretariát tajemníka.

4.2.2 Úřad městského obvodu Ostrava-Jih ve funkci zaměstnavatele

Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih jako zaměstnavatel, je dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, povinno obsazovat volná pracovní místa, jejichž náplní je vykonávání správních činností, respektive se jedná o úřednická místa, zásadně na základě výběrového řízení. Výběrové řízení je nezbytnou podmínkou pro vznik pracovního poměru úředníka či vedoucího úředníka. Celkový počet lidí vykonávajících funkci ve správní činnosti Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih ke dni 31.08.2017 čítal celkem 325 zaměstnanců a na jejich mzdy za celý rok 2017 vynaložil 11 730 965 Kč.

POČET ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU MĚSTSKÉHO OBVODU OSTRAVA-JIH KE DNI 31.08.2017	
Odbor/samostatné oddělení/referát	Počet zaměstnanců
Odbor právní	17
Odbor investiční	13
Odbor bytového a ostatního hospodářství	42
Odbor výstavby a životního prostředí	11
Odbor financí a rozpočtu	22
Odbor správních činností	30
Odbor hospodářské správy	18
Odbor sociální péče	92
Odbor dopravy a komunálních služeb	21
Odbor majetkový	15
Odbor podpory volených orgánů	8
Odbor strategického rozvoje, vztahů s veřejností, školství a kultury	16
Oddělení veřejných zakázek	4
Oddělení kontroly a interního auditu	11
Referát personální a platový	1
Referát vzdělávání a sekretariát tajemníka	1
Referát kronikář	1
Referát participativního rozpočtu	1
Tajemník	1

Obrázek: 4.2.2: Počet zaměstnanců úřadu městského obvodu Ostrava-Jih ke dni 31.08.2017

Zdroj: MENTLÍK, Mgr. Petr. Počty zaměstnanců a mzdové náklady na ÚMOB Ostrava-Jih [online]. [cit. 7.5.2018]. Dostupný na WWW: https://ovajih.ostrava.cz/cs/radnice/povinne-zverejnovane-informace/povinne-zverejnovane-informace/i.-povinne-zverejnovane-informace-organu-verejne-spravy/18.-odpovedi-na-zadosti-o-informace-podle-zakona-c.-106-1999-sb/2018/odpovedi-na-zadosti-o-informace-dle-zakona-106-1999-sb-o-svobodnem-pristupu-k-informacim-ve-zneni-pozdejsich-predpisu/copy2_of_dostinformace.pdf. Vlastní zpracování.

5 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato kapitola je rozdělena do dvou částí, kdy v obou částech byly použity jiné metody pro sběr dat a informací. První část se věnuje obecné charakteristice současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pracujících na Úřadě městského obvodu Ostrava-Jih. Nejprve, za pomoci metody analýzy dokumentů, byly získány údaje z veřejně dostupných informací a interních dokumentů. Poté byla použita metoda ústního dotazování, respektive byl realizován polostrukturovaný rozhovor s Ivanou Taldíkovou, která na Úřadě městského obvodu Ostrava-Jih zabezpečuje realizaci zákona o úřednících jako referentka pro vzdělání a dále zajišťuje činnosti sekretariátu tajemníka (Příloha 1).

Druhá část se věnuje metodě písemného dotazování, kdy bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih s cílem zjistit jejich názory a postoje k dosavadnímu systému vzdělávání a rozvoje.

5.1 Charakteristika systému vzdělávání a rozvoje

Dnem 1. ledna 2013 nabyl účinnost zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jako zákon o úřednících), který jako první zákon položil základy přístupu ke vzdělávání úředníků. Na základě tohoto zákona byla na Úřadě městského obvodu Ostrava-Jih zřízena funkce referenta vzdělávání, která má za úkol zabezpečit realizaci zákona o úřednících. Tuto funkci vykonává Ivana Taldíková.

Všichni zaměstnanci Statutárního města Ostravy, Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih, kteří byli přijati do pracovního poměru na tzv. úřednická místa, mají dle ustanovení § 16 odst. 1 písm. e) zákona o úřednících, povinnost prohlubovat si svou kvalifikaci. Dle stejného zákona je úředník povinen si prohlubovat vzdělání ve třech oblastech, a to oblast vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou navíc povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků.

Náklady spojené s prohlubováním kvalifikace zaměstnanců nese sám zaměstnavatel. V případě, kdy se úředník účastní vzdělávací aktivity, která je zakončena zkouškou a při vykonání dané zkoušky je neúspěšný, nese náklady spojené s opakováním zaměstnanec. Náklady vynaložené na všechny vzdělávací akce jsou financovány z určeného objemu prostředků pro vzdělávání v rámci schváleného rozpočtu.

Na prohlubování kvalifikace je pohlíženo jako součást výkonu práce, za který každému úředníkovi přísluší plat. Proto neúčast na přihlášeném školení může být zaměstnavatelem posuzována jako vážné porušení pracovní kázně.

Cílem vzdělávání zaměstnanců Statutárního města Ostrava (dále jako SMO), Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih je získat profesně schopného úředníka a zaměstnance, který je vybavený řadou dovedností, jako je například efektivně komunikovat s občanem, schopnost práce v týmu, získat etického chování či správná prezentace sebe i úřadu.

5.1.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Statutární město Ostrava v roce 2015 uzavřelo s Úřadem městského obvodu Ostrava-Jih kolektivní smlouvu, která je platná po dobu pěti let a to od roku 2015 do roku 2020, v níž je Článek VI. věnován vzdělávací činnosti zaměstnanců pracujících ve veřejné sféře. Článek VI. zdůrazňuje

závazek zaměstnavatele za účelem péče o odborný rozvoj zaměstnanců zpracovat každoročně program vzdělávání, který vychází z aktuálních potřeb zaměstnavatele. Mimo jiné, Statutární město Ostrava identifikovalo potřebu školení všech zaměstnanců, které se zaměřuje na problematiku diskriminace v pracovněprávních vztazích, a tím v rámci kolektivní smlouvy pro rok 2015-2020 se Úřad městského obvodu Ostrava-Jih zavazuje uspořádat nejméně jedenkrát za kalendářní pololetí vzdělávací aktivitu zaměřenou na onu problematiku.

Úřad městského obvodu Ostrava-Jih si uvědomuje rozdílnost potřeb stávajících zaměstnanců a úředníků, kteří úspěšně prošli výběrovým řízením a nastoupili do nového pracovního poměru, proto k identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje přistupuje dvěma způsoby.

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kteří pracují pro tohoto zaměstnavatele již delší dobu, se zaměstnanci sami vyjadřují k oblastem, ve kterých si uvědomují potřebu se zlepšit či upevnit svou kvalifikaci. Mezi zaměstnancem a referentkou vzdělávání Ivanou Taldíkovou, případně tajemníkem Mgr. Petrem Mentlíkem, který zastává pro Úřad městského obvodu Ostrava-Jih funkci zaměstnavatele, dochází ke vzájemné konzultaci, kde v rámci tohoto pohovoru zaměstnanec vyjadřuje své požadavky a svá přání, kterých vzdělávacích akcí by se chtěl účastnit. Následně je posouzeno, zdali se shoduje potřeba zaměstnavatele s potřebou zaměstnance a je vydáno konečné rozhodnutí o účasti, které vydá tajemník.

Naopak potřeba vzdělávání a rozvoje nového zaměstnance je z velké části stanovena zákonem o úřednících. Úředník, jenž nastoupil do pracovního poměru, má ze zákona povinnost se zúčastnit vstupního vzdělávání, kde získá základní znalosti o veřejné sféře ČR a následně je povinen prokázat a vykonat zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti. Kromě těchto dvou povinných vzdělávacích aktivit, dochází opět ke konzultaci zaměstnance s referentkou vzdělávání, kde se uceluje další postup rozvoje s cílem připravit nového zaměstnance na výkon své práce. V tomto případě se zjišťuje, zdali úředník potřebuje prohloubit svou kvalifikaci a zúčastnit se školení, která ho například seznámí s výpočetní technikou a programy, které jsou pro jeho práci nezbytně nutné.

5.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Zákonem o úřednících byla stanovena povinnost zaměstnavatele na vypracování vzdělávacího plánu, který je vytvořen individuálně pro každého zaměstnance zvlášť (Příloha 2). Jedná se o plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu příštích 3 let. Tento plán na období 3 let je povinen vypracovat vedoucí odboru na základě hodnocení podřízeného úředníka. Následně je plán schválen tajemníkem. Jelikož se ale jedná o dlouhodobé nastínění vzdělávacího plánu a potřeby zaměstnance se neustále mění

s ohledem na měnící se zákony a předpisy ve veřejné sféře, je potřeba tento výhledový plán minimálně jednou za tři roky aktualizovat a vyhodnotit jeho plnění. Úřad městského obvodu Ostrava-Jih zpravidla přistupuje k roční aktualizaci, kdy je kontrolována účast na vzdělávacích aktivitách v rozsahu minimálně 6 dnů během uplynulého roku a dále je aktualizován harmonogram na rok následující.

V rámci plánu vzdělávání a rozvoje je zaměstnanec povinen si prohlubovat kvalifikaci účasti na vstupním vzdělávání, přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, průběžném vzdělávání a dále vedoucí úředníci jsou povinni absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků.

1) Vstupní vzdělávání

Povinnost účasti na vstupním vzdělávání vzniká všem úředníkům, kteří nastoupili do pracovního poměru. Absolvováním tohoto kurzu umožní novým úředníkům se rychle zorientovat ve veřejné sféře, seznámí se s nejvýznamnějšími právními předpisy, které se týkají činnosti územních samosprávných celků a také budou seznámeni se zásadními dovednostmi, které jsou nezbytné pro práci s občany. Cílem vstupního vzdělávání je zaměstnanci předat znalosti a dovednosti z těchto oblastí:

- základy veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností zaměstnance a pravidla etiky úředníka,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- základy informačních technologií
- základní komunikační, organizační a další dovednosti související k jeho pracovnímu zařazení.

Úředník je povinen se zúčastnit vstupního vzdělávání nejpozději do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Jediná výjimka se vztahuje na úředníky nastupující do nového pracovního poměru, kteří již v minulosti absolvovali zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti. V tomto případě se vstupního vzdělávání nemusí zúčastnit.

Vstupní vzdělávání pro Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih zajišťuje přímo Magistrát města Ostravy, které toto vstupní vzdělávání zajišťuje i pro další městské obvody. Toto školení se koná v délce 5 dnů. Přihlašování na toto vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím interního portálu VEMA. Jedná se o akreditovaný kurz, který zpravidla probíhá dvakrát v období šesti měsíců.

Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením, které účastník získá na základě úspěšného vykonání znalostního testu. Osvědčení je vydáno vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

2) Zvláštní odborná způsobilost

Povinnost úředníka prokázat zvláštní odbornou způsobilost je stanovena Zákonem o úřednících. Úředník se zavazuje vykonat zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti (dále ZOZ) nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo ode dne, kdy zaměstnanec začal vykonávat správní činnosti, pro jejíž výkon je ZOZ podmínkou.

Vedoucí odboru je povinen přihlásit podřízeného k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost uvedenou ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků (dále jako Vyhláška o ZOZ). Úředníka tedy na zkoušku přihlašuje samotný zaměstnavatel pomocí předepsaného formuláře, který s podpisem vedoucího úřadu je v listinné podobě odeslán na Institut pro veřejnou správu Praha, který ověření zvláštní odborné způsobilosti zabezpečuje pro všechny úředníky ČR. Institut následně do 30 dnů ode dne doručení přihlášky úředníkovi sdělí den, místo a čas konání zkoušky, dodá mu soubor zkušebních otázek a seznam odborné literatury potřebné k úspěšnému zakončení.

Zkouška ZOZ obsahuje souhrn znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon správních činností stanovené ve Vyhlášce o ZOZ. Zkouška se dělí na dvě části, a to část obecnou a část zvláštní. Obecná část prověřuje znalost ze základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praha, znalost ze správního řádu a schopnost aplikace těchto znalostí v praxi. Zvláštní část zkoušky se zaměřuje na prověření znalostí z náplně správní činnosti vyplývající z konkrétního zařazení zaměstnance, k jehož výkonu práce je nezbytné prokázat zvláštní způsobilost. Jednotlivé náplně správních činností jsou vymezeny ve Vyhlášce o ZOZ.

Zkouška ZOZ se člení na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části, tj. z písemného testu a ústní zkoušky, kde úspěšné vykonání písemné části je předpokladem k připuštění ke zkoušce ústní. Jak při písemném testu, tak při ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné části a zvláštní části samostatně. Pro úspěšné absolvování písemné zkoušky úředník musí zodpovědět správně alespoň dvě třetiny otázek. Poté následuje ústní zkouška, při níž prokáže-li úředník znalosti a jejich příslušnou aplikaci do praxe, je úředníkovi vydáno osvědčení, které prokazuje příslušnou zvláštní způsobilost. Pokud nastane situace, kdy úředník nevyhověl při písemné či ústní zkoušce, je mu dána možnost

ZOZ dvakrát opakovat. Opakovaná zkouška se musí vykonat nejdříve 30, ale nejpozději do 90 dnů ode dne zkoušky, v níž uchazeč neuspěl.

3) Průběžná vzdělávání

Průběžné vzdělávání obsahuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků orientované na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Zahrnuje také získání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se realizuje formou kurzů. V praxi si zpravidla úředník sám vyhledá nabídku vzdělávacích aktivit a zváží, která z těchto akcí je v souladu s jeho plánem vzdělávání a naplnila by jeho potřeby k výkonu práce. Následně musí návrh o absolvování daného kurzu schválit vedoucí odboru. Tento návrh je poté postoupen k tajemníkovi Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih, který přihlédne k plánu vzdělávání úředníka a zároveň analyzuje potřeby územního samosprávného celku., respektive úřadu. Na základě této analýzy tajemník rozhodne o účasti nebo naopak neúčasti zaměstnance na daném školení.

Průběžné vzdělávání probíhá u Statutárního města Ostrava, Úřadu městského obvodu-Jih třemi způsoby. Jednou formou je vzdělávání, které pořádá přímo Statutární město Ostrava centrálně pro zaměstnance Magistrátu města Ostravy a městských obvodů. Další formou jsou vzdělávací akce organizované samotným Úřadem městského obvodu Ostrava-Jih pro své zaměstnance. Třetí variantou jsou vzdělávací aktivity pořádané externími vzdělávacími institucemi, kterým byla k příslušné činnosti přidělena akreditace.

Vzdělávání organizované SMO

Magistrát města Ostrava, respektive odbor platový a personální, vydává na začátku a v polovině roku pololetní program vzdělávání. Tento program vychází z analýzy aktuálních potřeb SMO a jednotlivých odborů magistrátu, ale také úřadů městských obvodů a úřadů obcí správního obvodu Ostrava. Vzdělávací kurzy, které jsou nabízeny v rámci programu, jsou organizovány se záměrem zlepšit profesní odbornost a další dovednosti úředníka, jelikož neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců je nezbytnou podmínkou pro každodenní úspěšné zvládání pracovních úkolů a zvyšování úrovně firemní kultury.

Úředníci se přihlašují se souhlasem nadřízeného prostřednictvím Zaměstnaneckého portálu, a to s minimálním předstihem pěti dnů. Jakmile dojde k přihlášení, úředníci jsou zavázáni se daného školení zúčastnit. K omluvení neúčasti se přistupuje pouze v případě závažných důvodů. Jelikož je účast na školení považována za součást pracovního výkonu, může být nepřítomnost posuzována jako neomluvená absence s možností postihu za porušení pracovní kázně.

V programu vzdělávání se zpravidla vyskytují jednodenní kurzy. Program SMO platný pro období leden – červen 2018 například nabízí kurz zálučnosti češtiny, jednání s problémovým klientem, práce s vlastním potenciálem, zvládnutí zátěžových situací a možného stresu při nakládání s finančními prostředky či praktická první pomoc. V ojedinělých případech SMO také nabízí jazykové kurzy, které probíhají v delším časovém měřítku, kdy při 100% účasti a úspěšném vykonání testu je zaměstnanci uznána účast na vzdělávání v počtu 6 vzdělávacích dnů.

Specifickou formou vzdělávání, která je v dnešní době velmi moderní je forma vzdělávání pomocí takzvaného e-learningu. SMO si tohoto trendu všimla a tento přístup ke vzdělávání taktéž začala zahrnovat do své nabídky kurzů. Tato školení nazývá jako tzv. eKurzy. Jedná se o doplňkové vzdělávání, kdy úředník má možnost si vybrat z přibližně 70 e-learningových kurzů, které mohou být využity k samostudiu, osobnímu rozvoji nebo ověřování si znalostí. Pro přihlášení na kurz je potřeba vyplnit dokument s názvem Přihláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace zaměstnance (Příloha 3). Přihlášku nejprve musí schválit vedoucí odboru, následně je zaslána SMO, přesněji odboru platovému a personálnímu, který po podpisu tajemníka Magistrátu města Ostravy, závažně zaměstnance přihlásí k vykonání daného eKurzu. Základní podmínkou absolvování eKurzu je přístup k výpočetní technice s připojením na internet. Vydání osvědčení o absolvování kurzu je podmíněno úspěšným vykonáním závěrečného testu, který je zaměřen na problematiku vyskytující se v probraných cvičeních. V případě úspěchu je úředníkovi připsána účast, která je rovna dvou až třem vzdělávacím dnům.

Vzdělávání organizované úřadem městského obvodu Ostrava-Jih

Většinou se jedná o vzdělávání, kterých se mohou zúčastnit všichni úředníci pracující pro Úřad městského obvodu Ostrava-Jih. Jedná se například o školení spisové služby, mapového portálu, dálkového přístupu do informačního systému katastru nemovitostí, diskriminace v pracovně právních vztazích, školení první pomoci, informačního systému eSpis, MS Excel, MS Word. Tato školení jsou většinou jednodenní. Dále se jedná kurzy, které probíhají dlouhodobě od září do června, např. výuka cizích jazyků nebo kurs znakové řeči a její udržování. Na to školení se zaměstnanci přihlašují prostřednictvím internetového portálu VEMA.

Vzdělávání organizované externími vzdělávacími institucemi

Kromě příspěvkové organizace Ministerstva vnitra, respektive Institutu pro veřejnou správu Praha a územního samosprávného celku, vzdělávací institucí může být dle Zákona o úřednících i právnická či fyzická osoba, která je oprávněna ke vzdělávací činnosti dle zvláštního předpisu a byla jí udělena akreditace. Tyto externí firmy Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih samy zasílají nabídku

pořádaných vzdělávacích kurzů zpravidla v tištěné formě do rukou referentky vzdělávání, která po kontrole akreditace nabízených kurzů následně letáčky roznese na příslušná místa, ke kterým mají všichni úředníci přístup. V některých případech jsou nabídky vzdělávacích institucí zasílány přímo do elektronických poštovních schránek zaměstnanců. Jakmile úředník vysloví zájem zúčastnit se daného školení, je opět potřebné, aby tento návrh schválil nejprve vedoucí odboru a následně tajemník.

4) Vzdělávání vedoucích úředníků

Jedná se o specifickou formu ZOZ pro vedoucí úředníky. Vzdělání vedoucích úředníků musí absolvovat nejpozději do dvou let, ode dne, kdy byl jmenován vedoucím úředníkem. Tato forma ZOZ rovněž zahrnuje obecnou, která je zaměřena na manažerské metody a řízení lidských zdrojů a zvláštní část, která se zaměřuje alespoň na jednu oblast správních činností, kterou vykonávají podřízení úředníci. Tuto oblast určí vedoucí úřadu. Všechny náklady spojené s absolvováním této formy vzdělání nese zaměstnavatel, podmínkou ale je povinnost setrvat v pracovním poměru po minimální dobu 3 let, jinak zaměstnanec nese povinnost uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním.

5.1.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Ve chvíli, kdy je hotový plán vzdělávání a je schválen tajemníkem, přistupuje se k samotné realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit, která jsou s tímto plánem v souladu. Jedná-li se o školení organizovaná samotným Městským úřadem Ostrava-Jih, je zaměstnavatel povinen zajistit lektora, který dané školení bude vést, učební pomůcky a materiály, dále toto školení časově sladit s výkonem práce zaměstnanců a v neposlední řadě je o konání této vzdělávací akce v dostatečné časové rezervě informovat.

Pokud Úřad městského obvodu Ostrava-Jih přistoupí k využití externích vzdělávacích institucí, je potřeba najít takovou instituci, jejíž nabídka kurzů bude odpovídat požadované oblasti vzdělávání. Také je potřeba posoudit náklady spojené s tímto typem školení, a zdali se na trhu neobjevuje výhodnější nabídka jiné instituce. Jelikož termíny školení si externí firmy zpravidla určují samy, je opět nutné posoudit jejich soulad s výkonem pracovní doby. Převážně se přistupuje k realizaci vzdělávání mimo úřední dny, tedy úterý, čtvrtek a pátek. Materiály a učební pomůcky bývají zajištěny již samotnou agenturou.

5.1.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Ačkoliv hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je nepostradatelná fáze procesu vzdělávání, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih k ní přistupuje velmi laxně. Mezi úředníkem a zaměstnavatelem

nedochází ve většině případů ke zpětné vazbě, při níž by zaměstnanec mohl vyjádřit svou spokojenost, ba naopak nespokojenost s daným obsahem školení, použitou metodou, lektorem či samotnou vzdělávací agenturou. Taktéž, pokud se nejedná o jazykový kurz či e-learning, nedochází ke kontrole získaných znalostí a dovedností, například formou vědomostního testu. V zásadě Úřad městského obvodu Ostrava-Jih pouze kontroluje, zdali se úředník daného školení zúčastnil. Následně dochází k aktualizaci plánu vzdělávání (Příloha 4) daného zaměstnance, kde je vykonané školení zaznamenáno a jsou za něj připsány příslušné vzdělávací dny. Dále může dojít k vyhodnocení a uzavření celého vzdělávacího plánu, a to v takovém případě, kdy uplynula doba 3 let od jeho vypracování, a zaměstnanec splnil podmínky účasti na vzdělávacích aktivitách v celkovém rozsahu 18 dnů. Posléze je opět nutné tento plán vypracovat na další tříleté období.

Naopak většina externích vzdělávacích agentur, které pro Úřad městského obvodu Ostrava-Jih pořádají školení, po úřednících požadují zpětnou vazbu, a to ve formě vyplnění hodnotícího formuláře (Příloha 6). Výsledky tohoto průzkumu slouží výhradně pro jejich potřebu.

5.2 Dotazníkové šetření

Součástí analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců pracujících pro SMO, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih bylo také provedeno dotazníkové šetření. Nejprve bylo nutné tento dotazník zpracovat a zvolit vhodné otázky. Následně byla zvolena cílová skupina zaměstnanců, kterým byl dotazník doručen v tištěné podobě. Tento průzkum probíhal po dobu jednoho kalendářního měsíce, a to v měsíci duben 2018.

Do cílové skupiny byli zařazeni náhodně vybraní zaměstnanci. Dotazník byl předán stovce zaměstnanců a byl zcela anonymní a dobrovolný. Celkem bylo vyplněno 66 dotazníků, tedy návratnost činí 66%.

Dotazník čítá celkem 17 otázek. Je rozdělen do dvou základních oblastí. První oblast obsahuje 13 otázek týkajících se samotné problematiky systému vzdělávání a rozvoje v dané společnosti. Poté následují 4 dodatečné otázky informačního charakteru, které slouží pro bližší popis zkoumané cílové skupiny.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců k současnému systému vzdělávání a rozvoje a dále zjistit jakou mají celkově ochotu a přístup k oblasti vzdělávání.

6 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na samotné výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretaci. Následně na základě získaných informací pomocí dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru a z analýzy dokumentů, budou navrženy odpovídající doporučení, která mohou vést k vylepšení dosavadního systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pracujících pro SMO, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih.

6.1 Interpretace výsledků

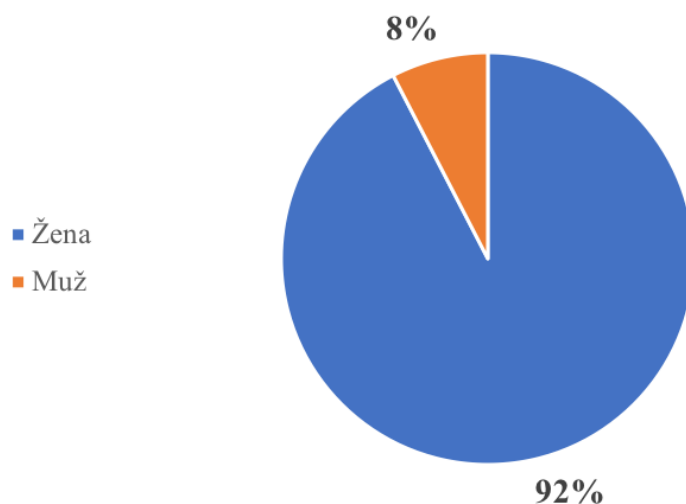
Na začátku měsíce května, byly nejprve dotazníky sečteny, aby se stanovil celkový počet respondentů. Celkově jich bylo odevzdáno 66. Dále byly tyto dotazníky zkontrolovány, převážně správnost jejich vyplnění, a následně jejich výsledky sečteny ke každé otázce zvlášť. Tyto výsledky byly interpretovány jak ústně, tak graficky pomocí programu Microsoft Excel.

6.1.1 Otázky informačního charakteru

V rámci identifikačních otázek bylo u respondentů zjišťováno jejich pohlaví, věk, stupeň vzdělání a počet odpracovaných let v dané společnosti. Tento typ otázek slouží k bližšímu popisu struktury cílové skupiny a zpravidla se nachází na konci dotazníků, jelikož některým respondentům se mohou zdát být tyto informace citlivé.

Otázka č. 14 – Prosím uveďte, zda jste:

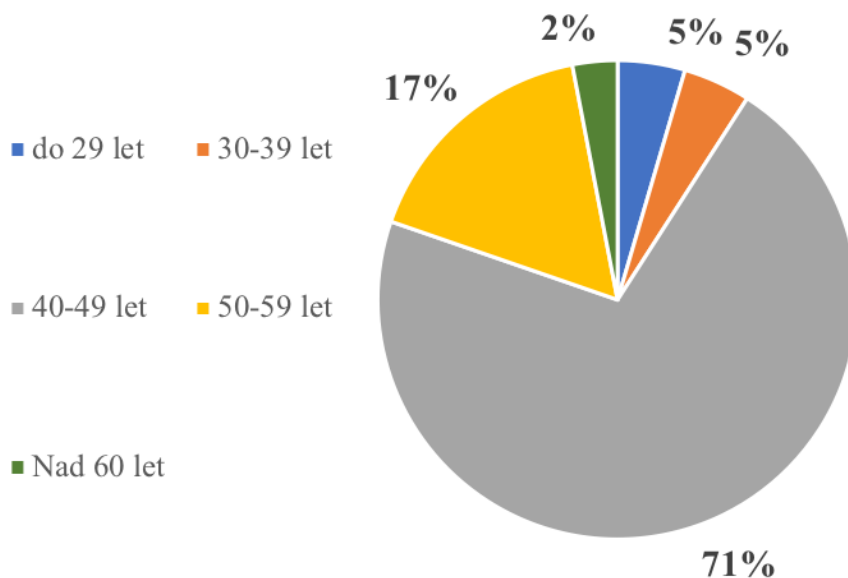
Z celkového počtu 66 respondentů je 92% procent žen a 9% mužů. V číselném vyjádření se dotazníkového šetření zúčastnilo 61 žen a 5 mužů. Jelikož se jedná o zaměstnance pracující ve veřejné sféře, není tento výsledek nijak překvapující, poněvadž úřednická místa převážně vykonávají ženy.



Graf: 6.1.1.1: Pohlaví respondentů
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 15 – Váš věk je v rozmezí:

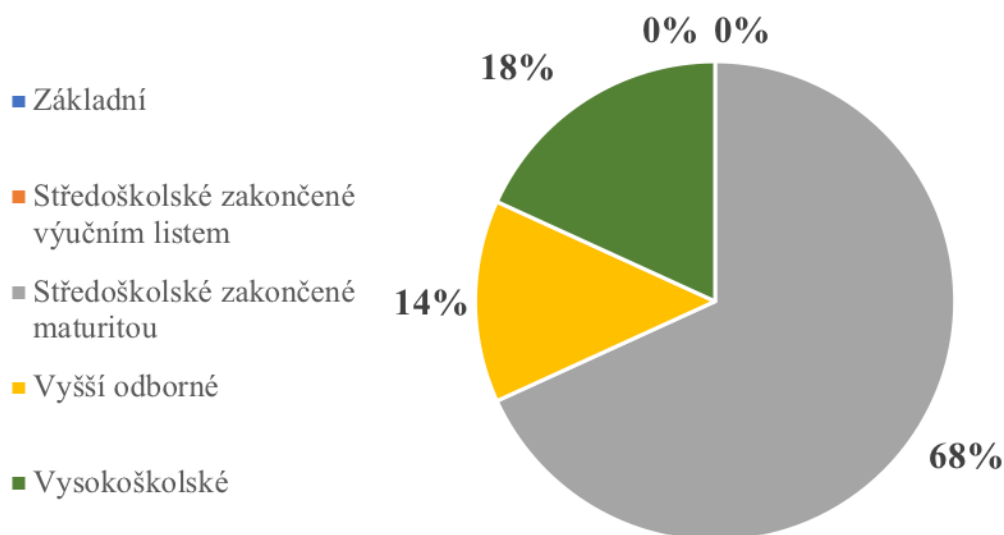
Největší zastoupení má skupina 40-49 let se 71%, do které se řadí celkem 47 respondentů. Za zmínku také stojí kategorie 50-59 let se 17%, respektive s 11 dotazovanými. Drobné zastoupení mají také tři zbývající skupiny, kdy do skupiny do 29 let a 30-39 let se řadí 3 zaměstnanci, a dále 2 zaměstnanci jsou starší 60 let.



Graf: 6.1.1.2: Věk respondentů
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 16 – Vaše nejvýše dosažené vzdělání je:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 45 úředníků, procentuálně 68%, se středoškolským vzděláním, které bylo zakončeno maturitou, dále 12 úředníků má vysokoškolský titul a poslední zastoupení má kategorie vyššího odborného vzdělání s 9 zaměstnanci.

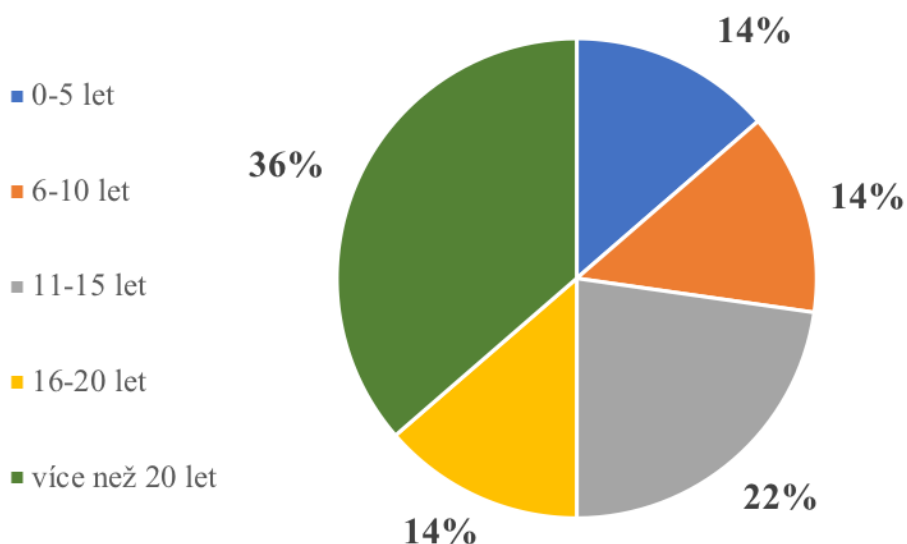


Graf: 6.1.1.3: Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 17 – Počet odpracovaných let ve Vaší společnosti je:

Poslední otázka informačního charakteru se zaměřuje na zaměstnance a jejich počet odpracovaných let v dané společnosti. Nejvíce dotazovaných, a to 24 (36%), pracuje pro SMO, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih déle než 20 let, což značí o nízké fluktuaci zaměstnanců a existenci dobrého pracovního zázemí. Druhou největší skupinou je 11-15let, ke které se hlásí 15 pracovníků. Další tři skupiny jsou již vyvážené, a řadí se do každé z nich 9 úředníků.



Graf: 6.1.1.4: Počet odpracovaných let ve společnosti

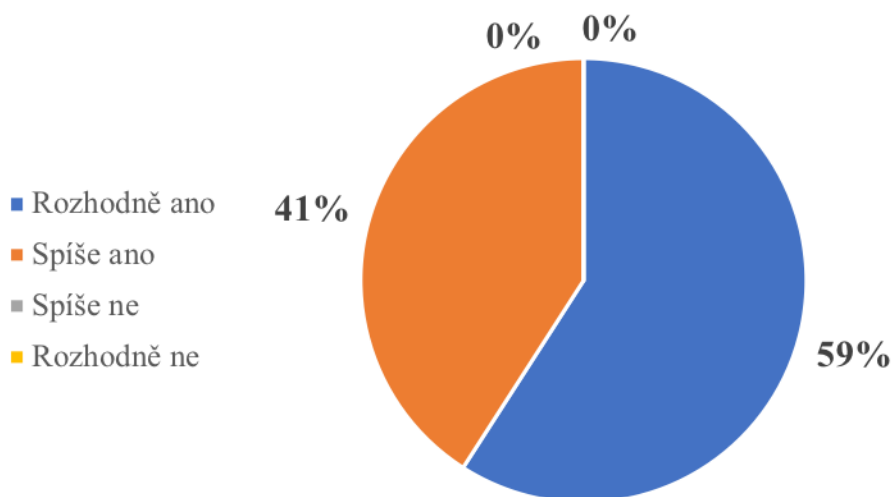
Zdroj: Vlastní

6.1.2 Otázky zaměřené na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti

Následují otázky týkající se samotné problematiky vzdělávání a rozvoje v dané společnosti. Výsledky těchto otázek pomohou s vypracováním návrhu a doporučení, jak by se současný systém vzdělávání mohl vylepšit.

Otázka č. 1 - Myslíte, že je vzdělávání zaměstnanců potřebné k výkonu Vaší práce?

Cílem položení této otázky bylo zjistit názor dotazovaných, zdali považují vzdělávání potřebné k výkonu jejich práce. Všechny 66 respondentů tuto potřebu pocítuje, jelikož se všichni vyjádřili v rámci kategorie Rozhodně ano a Spíše ano.

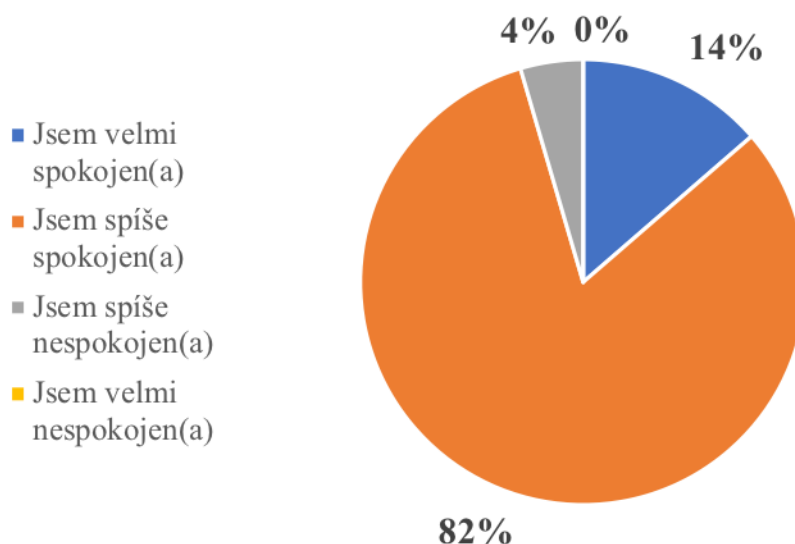


Graf: 6.1.2.1: Myslíte, že je vzdělávání zaměstnanců potřebné k výkonu Vaší práce?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 2 – Jak vnímáte současný systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Další otázka se zaměřuje na to, jak zaměstnanci vnímají celkový systém vzdělávání a rozvoje. Jak můžete vidět, 9 respondentů se vyjádřilo, že jsou s tímto systémem velmi spokojeni. Do největší skupiny se však řadí 54 (82%) dotazovaných, kteří jsou se systémem spíše spokojeni, tedy si uvědomují, že dosavadní systém není dokonalý a daly by se v něm udělat drobné změny a dále 3 zaměstnanci vyjádřili svou nespokojenost.

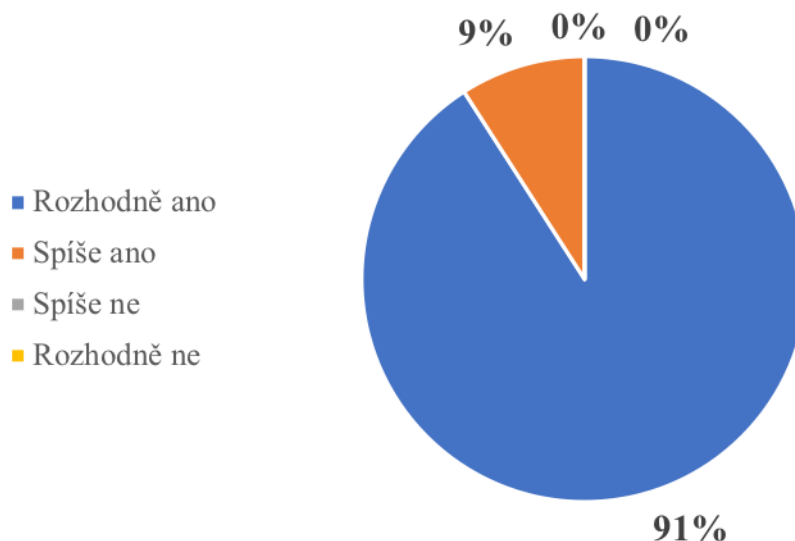


Graf: 6.1.2.2: Jak vnímáte současný systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 3 – Jste ochotný(á) se dále vzdělávat v oblastech, které souvisí s Vaší prací?

Třetí otázka se zabývá ochotou zaměstnanců se dále vzdělávat, jelikož společnost bez pracovníků ochotných se dále zdokonalovat a rozvíjet nikdy nedosáhne takových úspěchů, jako firma se zaměstnanci, kteří se chtějí nadále vzdělávat a jak lze vyčíst, všech 66 dotazovaných se vyjádřilo kladně, tedy 60 (91%) respondentů odpovědělo rozhodně ano a na odpověď spíše ano zakroužkovalo celkem 6 (9%) zaměstnanců.



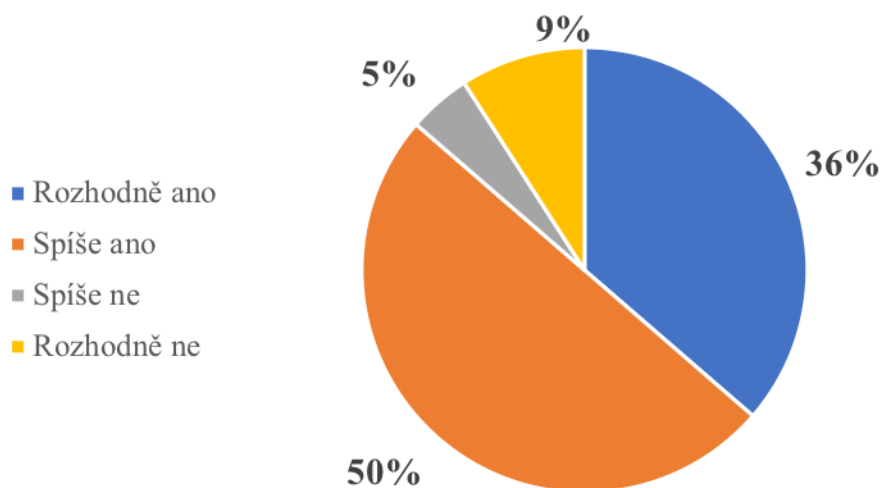
Graf: 6.1.2.3: Jste ochotný(á) se dále vzdělávat v oblastech, které souvisí s Vaší prací?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 4 – Myslíte, že Vám Váš zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se vzdělávat?

Jelikož v předchozí otázce všichni respondenti vyjádřili touhu se nadále vzdělávat, je důležité zjistit, zdali jim ke vzdělávání společnost dává dostatek příležitostí. Většina dotázaných pocítuje, že

jim firma dává dostatek možností se vzdělávat, kdy 33 lidí (50%) odpovědělo rozhodně ano a 24 zaměstnanců (36%) spíše ano. Naopak 9 respondentů pocítuje nedostatek firmou nabízených příležitostí se rozvíjet, jelikož 3 odpověděli spíše ne a rozhodně ne vybralo celkem 6 lidí.

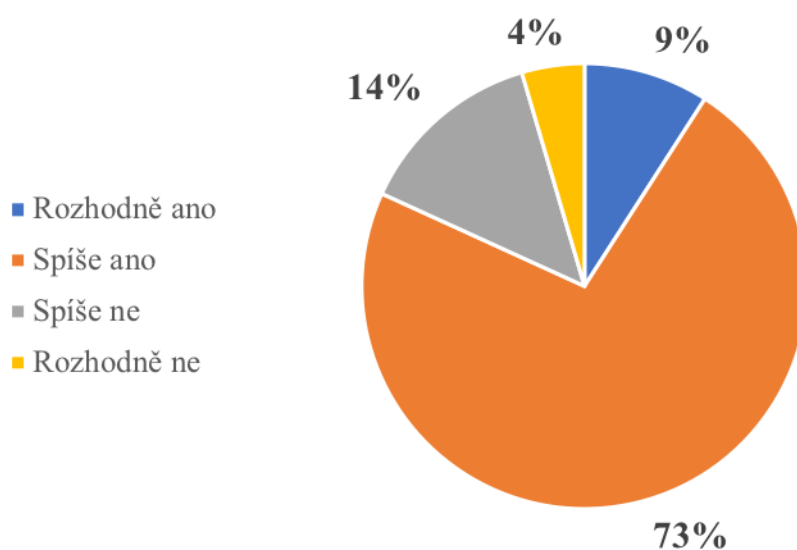


Graf: 6.1.2.4: Myslíte, že Vám Váš zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se vzdělávat?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 5 – Považujete nabídku vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti za dostačující?

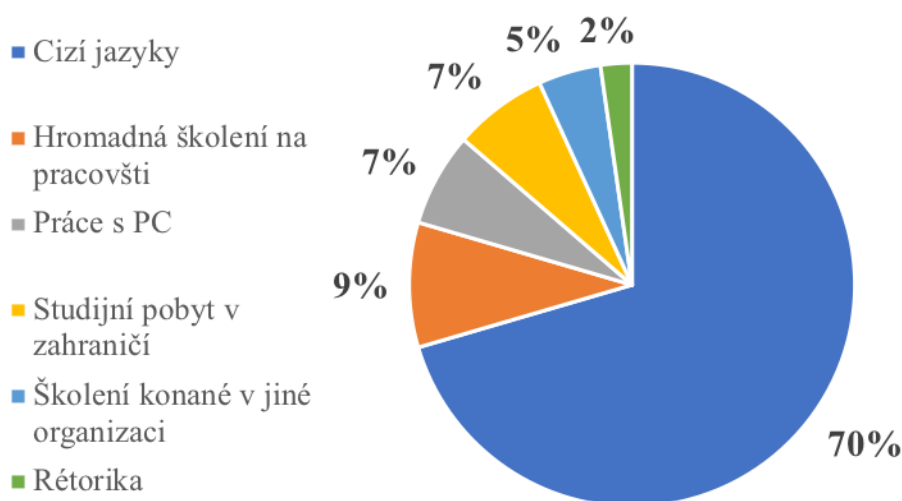
Je důležité také zjistit názor zaměstnanců na nabízenou nabídku školení, kurzů a jiných vzdělávacích aktivit, zdali tuto nabídku považují za dostačující. Celkem 6 lidí je s nabízenými kurzy naprosto spokojeni, 48 (73%) jsou částečně spokojeni, dalších 9 a 3 respondentům nabízené vzdělávání nevyhovuje. Tato informace je velmi důležitá, jelikož společnost by dále měla analyzovat poptávku požadovaných vzdělávacích aktivit a zvážit, zdali se některé tyto školení nevyplatí uskutečnit a tím uspokojit své zaměstnance.



Graf: 6.1.2.5: Považujete nabídku vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti za dostačující?
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 6 – Jaké další oblasti vzdělávání a rozvoje by jste uvítal(a)?

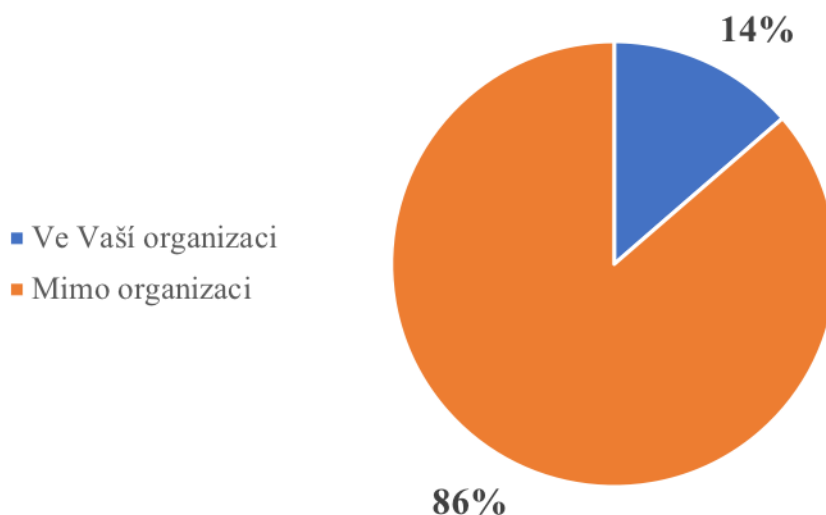
Otázka šestá navazuje na předchozí otázku, kdy se ptáme respondentů, jaké oblasti vzdělávání jim v dosavadní nabídce chybí. Tato otázka měla formu otevřených odpovědí a celkem bylo napočítáno 44 odpovědí, jelikož se někteří odpovědi k této otázce zdrželi. Nejčastější odpověď bylo, že by respondenti uvítali nabídku výuky cizích jazyků. Na této odpovědi se shodlo celkem 30 lidí (70%). Mezi dalšími odpověďmi se objevila poptávka po hromadném školení na pracovišti (9%), výuce práce s PC (7%), studijním pobytu v zahraničí (7%), školením konaném v jiné organizaci (5%) a kurzu rétoriky (2%).



Graf: 6.1.2.6: Jaké další oblasti vzdělávání a rozvoje by jste uvítal(a)?
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 7 – Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

Cílem této otázky bylo zjistit nejčastější místo konání vzdělávacích akcí. Nejčastější variantou je vzdělávání mimo organizaci, pro kterou hlasovala většina, respektive 57 zaměstnanců (86%). Dále 9 respondentů uvedlo, že se nejčastěji účastní školení konané v dané organizaci a pro ni hlasovalo 9 respondentů.

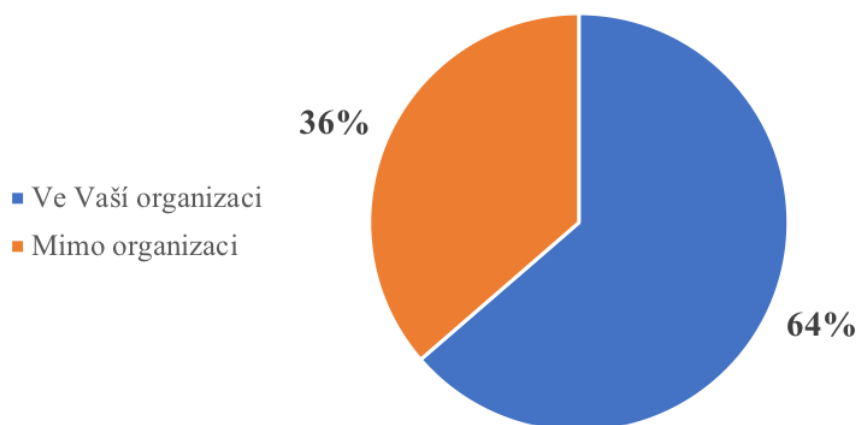


Graf: 6.1.2.7: Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 8 - Které z těchto míst preferujete při konání vzdělávacích akcí?

Osmá otázka navazuje na tu předchozí a ptá se, kterou z variant dotazování, při konání jednotlivých vzdělávacích kurzů, preferují. Celkem 42 (64%) zaměstnanců zvolilo možnost vzdělávání v sídle organizace, zatímco 24 upřednostňuje vzdělávání mimo pracoviště. S porovnáním se sedmou otázkou, jsou si odpovědi zcela v rozporu. Většina dotázaných zaměstnanců preferuje, podle těchto odpovědí, se vzdělávat přímo na místě výkonu práce, ale školení, kterých se účastní, se převážně odehrávají mimo něj.

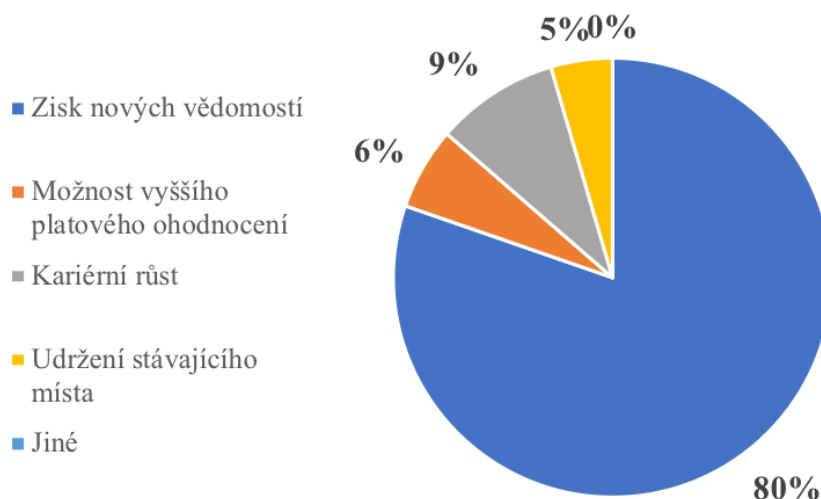


Graf: 6.1.2.8: Které z těchto míst preferujete při konání vzdělávacích akcí?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 9 – Co Vás motivuje ke vzdělávání?

Touto otázkou byly zjišťovány vnitřní podněty zaměstnanců, které nejlépe vystihují jejich potřebu se nadále vzdělávat a rozvíjet. Dohromady 53 dotázaných (80%) se vyjádřilo, že je nejvíce motivuje vize zisku nových vědomostí. Až na druhém místě je motivuje kariérní růst (9%). Nejméně respondenty motivuje možnost vyššího platového ohodnocení (6%) a udržení si stávajícího místa (5%).

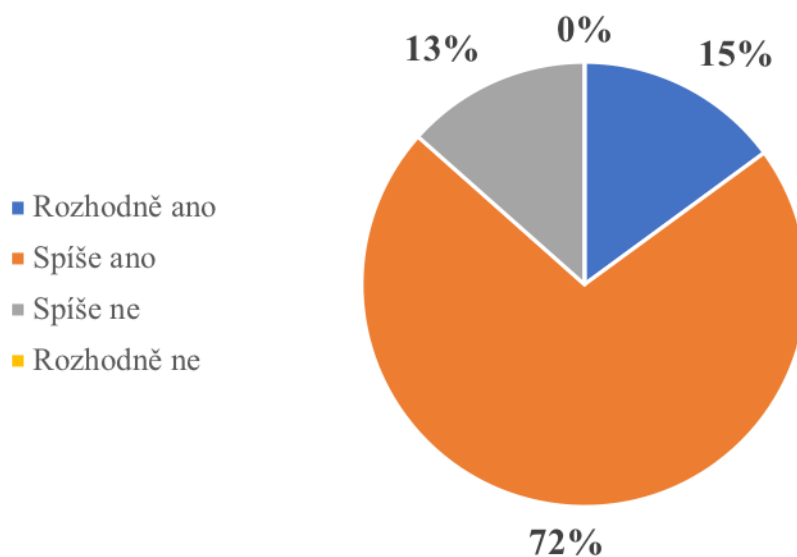


Graf: 6.1.2.9: Co Vás motivuje ke vzdělávání?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 10 – Jste zaměstnavatelem dostatečně informovaný(á) o konaných vzdělávacích aktivitách?

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci SMO, Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih dostatečně informováni o pořádaných vzdělávacích akcích a možnostech se jich zúčastnit. Skupina, čítající 10 (15%) dotazovaných, nevidí žádný problém v dostupnosti informací o jednotlivých školeních. Většina 48 (72%) lidí se taktéž vyjádřila kladně, kdy vybrali variantu odpovědi spíše ano. Naopak 9 (13%) zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně informováni.

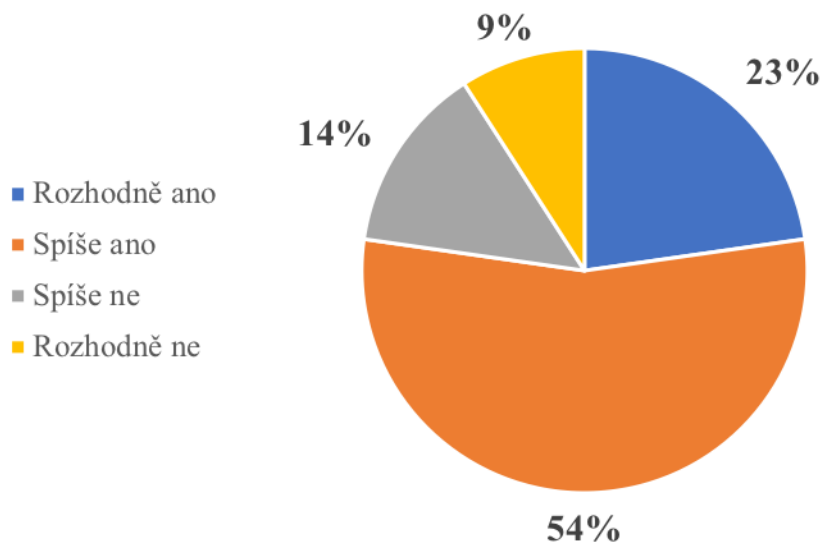


Graf: 6.1.2.10: Jste zaměstnavatelem dostatečně informovaný(á) o konaných vzdělávacích aktivitách?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 11 – Máte možnost rozhodovat jakého kurzu či školení se zúčastníte?

Další důležitá otázka se zaměřuje na možnost volby zaměstnance a to, zdali má příležitost se vyjádřit, jakého školení se zúčastní. O této příležitosti se vyjádřilo s odpovědí rozhodně ano 15 (23%) respondentů a 36 (54%) lidí taktéž zvolilo převážně kladnou odpověď spíše ano. Zbývajících 15 (23%) zaměstnanců pocituje, že se k volbě školení z většiny či zcela vyjadřovat nemohou.



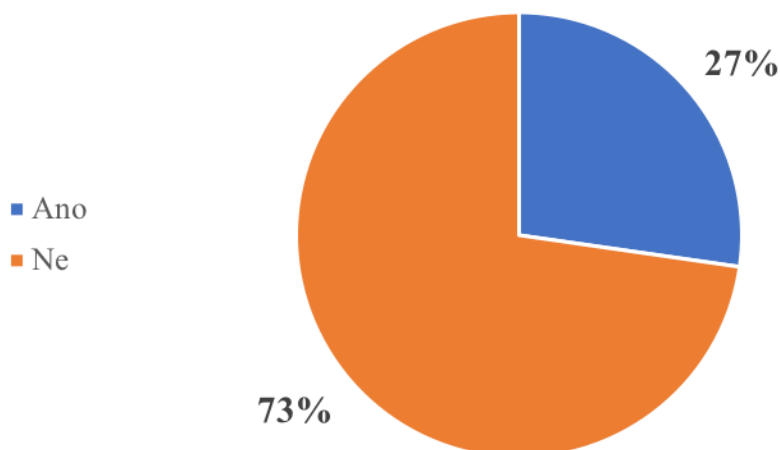
Graf: 6.1.2.11: Máte možnost rozhodovat jakého kurzu či školení se zúčastníte?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 12 – Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování školení ověřovány?

Následující dvě otázky se věnují zpětné vazbě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, respektive zdali po úřednících SMO, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih požaduje absolvovat

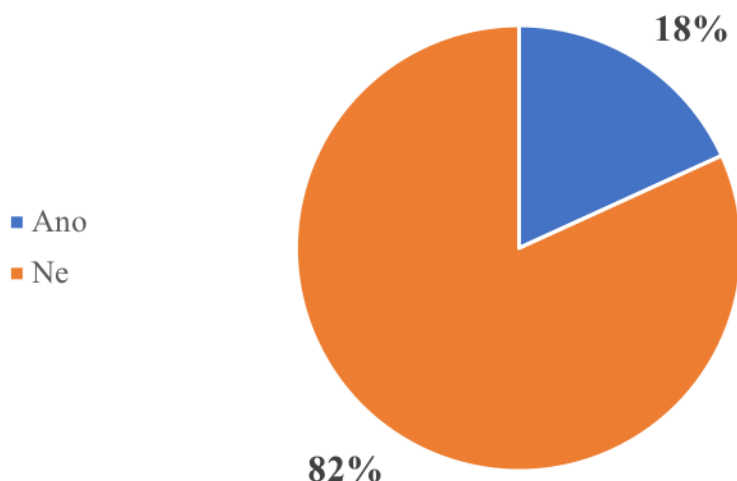
například vědomostní test, při němž by byly ověřeny získané znalosti. Tuto formu zpětné vazby popírá 48, respektive 73% respondentů. Naopak 18 (27%) dotazovaných kontrolu eviduje. V tomto případě se dle mého názoru jedná vzdělávání cizích jazyků a metodu e-learning, kdy opravdu v těchto ojedinělých případech k ověřování vědomostí dochází.



Graf: 6.1.2.12: Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování školení ověřovány?
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 13 – Požaduje po Vás Váš zaměstnavatel zpětnou vazbu o absolvované vzdělávací aktivitě, například formou hodnotícího formuláře?

Poslední otázka, opět zaměřena na zpětnou vazbu, se respondentů ptá, jestli po absolvování vzdělávacího školení, po nich zaměstnavatel požaduje vyplnit například hodnotící formulář, ve kterém by měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na lektora, obsah a organizaci daného kurzu.



Graf: 6.1.2.13: *Požaduje po Vás Váš zaměstnavatel zpětnou vazbu o absolvované vzdělávací aktivitě, například formou hodnotícího formuláře?*

Zdroj: *Vlastní*

6.2 Návrhy a doporučení

Cílem této podkapitoly bude vypracovat vhodné návrhy a doporučení, která pomohou zlepšit dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců SMO, Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih. Jednotlivá řešení se opírají o informace získané v rámci výše provedeného dotazníkového šetření, osobní konzultace s referentkou vzdělávání a analýzy veřejných a interních dokumentů dané organizace.

6.2.1 Zavedení hodnotícího formuláře

SMO, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih po svých zaměstnancích ve většině případů nepožaduje žádnou zpětnou vazbu, například v podobě vědomostního testu či hodnotícího formuláře. Tato zpětná vazba je ale jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele velmi důležitá, jelikož jenom tímto způsobem dojde k nejefektivnějšímu výběru vhodných lektorů a vzdělávacích organizací.

Řešením by bylo vhodné zavedení hodnotícího formuláře. Tento formulář by mohl mít například formu online dotazníku, který by byl pro všechna školení univerzální a zasílal by se zaměstnancům do pracovní elektronické pošty. Zaměstnanec by pouze vyplnil základní informace týkající se absolvovaného vzdělávání a poté by odpověděl na jednoduché otázky, které by bylo možné aplikovat na hodnocení jakéhokoli školení. Odpovědi by mohly mít například formu hodnotících škál, kdy se zaměstnanec ke každé otázce vyjádří číslem od 1-5, kdy 1 – výborně, 5 – nedostatečně. Podobný, ale tištěný formulář používá například firma NOVEKO 96 vzdělávání spol. s r.o. (Příloha 6).

6.2.2 Nabídka výuky cizích jazyků

Jakmile pracovník zaregistruje, že se zaměstnavatel jeho názory a postoji zabývá, natož když dojde k vyslyšení jeho přání, dochází k okamžitému zvýšení jeho pracovního výkonu, což pro jakoukoliv firmu žádoucí.

V rámci dotazníkové šetření byla zjištěna značná nespokojenost s nabídkou výuky cizích jazyků, čímž by se měl SMO, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih zabývat a najít vhodná řešení, jak tuto nespokojenost utiшит.

Bylo by příhodné zjistit celkovou poptávku po daném vzdělávání v rámci celého úřadu a následně se obrátit na několik jazykových škol působících v Ostravě, jako je například Teburg, s prosbou o vytvoření výhodné nabídky. Jazyková škola nejenomže nabízí kurzy několika cizích jazyků určené speciálně pro vyučování ve firmách, ale také má již zkušenosti s výukou zaměstnanců pracujících pro SMO, městský obvod Moravská Ostrava a Přívoz.

6.2.3 Možnost se vzdělávat na místě výkonu své práce

Zaměstnanci preferují, dle provedeného dotazníkového průzkumu, účast na vzdělávacích akcích, které se konají na místě výkonu práce. V jejich neolibosti, se ale většina školení pořádá v jiných externích organizacích.

Doporučuji zvážení takových nabídek vzdělávání, které umožní výuku v zázemí firmy. Tuto možnost by zaměstnanci jistě uvítali. Za výhodu plynoucí zaměstnavateli by mohla být považována možnost dané školení kdykoliv přerušit v případě neodkladných pracovních povinností.

7 Závěr

Vzdělávání a rozvoj je velmi aktuální téma, kterým by se každá firma měla zabývat, jelikož společnost, která svým pracovníkům poskytne příležitost se dále vzdělávat a rozvíjet získá profesně zdatné zaměstnance vybavené řadou znalostí a dovedností. V rámci procesu vzdělávání a s ním souvisejícím plánem vzdělávání, by firma měla brát zřetel i na potřeby a názory svých zaměstnanců, poněvadž bez jejich podnětů může dojít k zavedení systému vzdělávání a rozvoje uspokojující potřeby pouze jedné strany. Zaměstnanci se s tímto systémem nemusí ztotožnit, což může způsobit značný pokles v jejich výkonu práce.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy a posouzení dosavadního systému vzdělání a rozvoje zaměstnanců pracujících pro Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih najít možná řešení a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Nejdříve bylo nutné si vymezit základní teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Následně v praktické části bylo představeno Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih, na kterém byl poté posouzen systém vzdělávání a rozvoje. Z následné analýzy interních a veřejných dokumentů, rozhovor s referentkou vzdělávání a dotazníkové šetření vzešly návrhy a doporučení, které mohou společnosti pomoci při zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Společnosti bylo doporučeno zavedení zpětné vazby formou hodnotícího formuláře, a to například ve verzi online dotazníku, který jistě zvýší ochotu k vyplnění a urychlí dobu návratnosti, oproti formuláře tištěného. Dále bylo doporučeno rozšířit nabídku výuky cizích jazyků a také nabídku vzdělávacích akcí pořádané v sídle zaměstnavatele, jelikož by oba tyto návrh jistě zaměstnanci ocenili.

Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Ostrava-Jih by mělo tyto návrhy a doporučení důkladně posoudit a zvážit jejich aplikaci. Tím ale není jejich práce u konce, jelikož s neustále se vyvíjející společností bude potřeba systém vzdělávání a rozvoje pravidelně analyzovat a vytvářet nová doporučení, která budou uspokojovat potřeby všech.

Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Martin ČERNEK, et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Zahraniční zdroje

MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON a Lorrie MARCHINGTON. *Human resource management at work*. 6th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. ISBN 978-1-84398-371-2.

WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. Velká Británie: SAGE Publications, 2011. ISBN 978-1-84860-029-4.

Internetové zdroje

INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA: *Zkoušky ZOZ* [online], [cit. 2018- 03-08]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/overeni-zoz/>

TEBURG: *Objednávka výuky ve firmě nebo úřadě* [online], [cit. 2018- 04-08]. Dostupné z: <http://teburg.cz/objednavka-vyuky-ve-firme/>

OSTRAVA!!! OSTRAVA-JIH: *Úřad* [online], [cit. 2018- 03-06]. Dostupné z: <https://ovajih.ostrava.cz/cs/radnice/urad>

OSTRAVA!!! OSTRAVA-JIH: *Povinně zveřejňované informace* [online], [cit. 2018- 04-07]. Dostupné z: <https://ovajih.ostrava.cz/cs/radnice/povinne-zverejnovane-informace>

OSTRAVA!!!: *Počet obyvatel ve správním obvodu statutárního města Ostravy* [online], [cit. 2018- 03-08]. Dostupné z: <https://www.ostlava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostlavy>

Interní zdroje

Kolektivní smlouva na roky 2015-2020, Statutární město Ostrava

Program vzdělávání leden-červen 2018, Magistrát města Ostravy

Ostatní zdroje

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. In: ASPI[právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (becní zřízení). In: ASPI[právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR.

Vyhláška č. 14/2013, Statut města Ostravy. In: ASPI[právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR.

Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: ASPI[právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek: 3.1.1: Složky intelektuálního kapitálu

Obrázek: 3.3.4: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení

Obrázek: 4.2.2: Počet zaměstnanců úřadu městského obvodu Ostrava-Jih ke dni 31.08.2017

Tabulka: 3.3.2: Metody vzdělávání podle místa realizace

Graf: 3.3: Cyklus vzdělávání

Graf: 6.1.1.1: Pohlaví respondentů

Graf: 6.1.1.2: Věk respondentů

Graf: 6.1.1.3: Dosažené vzdělání respondentů

Graf: 6.1.1.4: Počet odpracovaných let ve společnosti

Graf: 6.1.2.1: Myslíte, že je vzdělávání zaměstnanců potřebné k výkonu Vaší práce?

Graf: 6.1.2.2: Jak vnímáte současný systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Graf: 6.1.2.3: Jste ochotný(á) se dále vzdělávat v oblastech, které souvisí s Vaší prací?

Graf: 6.1.2.4: Myslíte, že Vám Váš zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se vzdělávat?

Graf: 6.1.2.5: Považujete nabídku vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti za dostačující?

Graf: 6.1.2.6: Jaké další oblasti vzdělávání a rozvoje by jste uvítal(a)?

Graf: 6.1.2.7: Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

Graf: 6.1.2.8: Které z těchto míst preferujete při konání vzdělávacích akcí?

Graf: 6.1.2.9: Co Vás motivuje ke vzdělávání?

Graf: 6.1.2.10: Jste zaměstnavatelem dostatečně informovaný(á) o konaných vzdělávacích aktivitách?

Graf: 6.1.2.11: Máte možnost rozhodovat jakého kurzu či školení se zúčastníte?

Graf: 6.1.2.12: Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování školení ověřovány?

Graf: 6.1.2.13: Požaduje po Vás Váš zaměstnavatel zpětnou vazbu o absolvované vzdělávací aktivitě, například formou hodnotícího formuláře?

Seznam zkratek

aj.	A jiné
č.	Číslo
Čl.	Článek
ČR	Česká Republika
Kč	Koruna česká
Km ²	Kilometrů čtverečních
odst.	Odstavec
písm.	Písmeno
Sb.	Sbírka zákonů
tzv.	Takzvaně
§	Paragraf
%	Procenta

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018



.....
Marie Tylečková

Seznam příloh

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor s referentkou vzdělávání Ivanou Taldíkovou

Příloha 2: Plán vzdělávání úředníka

Příloha 3: Přihláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace zaměstnance

Příloha 4: Vyhodnocení a aktualizace plánu vzdělávání

Příloha 5: Dotazník

Příloha 6: Hodnotící formulář firmy NOVEKO 96 vzdělávání spol. s r.o.

Polostrukturovaný rozhovor s referentkou vzdělávání Ivanou Taldíkovou

- 1) Jak probíhá identifikace vzdělávacích potřeb?
- 2) Jak probíhá plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- 3) Kdo plán vzdělávání schvaluje?
- 4) Je efektivita vzdělávání a rozvoje Vámi nějak hodnocena?
- 5) Požadujete po zaměstnanci zpětnou vazbu navazující na zúčastněné vzdělávání?
- 6) Jakým způsobem u Vás probíhá vzdělávání metodou e-learning?
- 7) Jaký kurz cizích jazyků v této chvíli svým zaměstnancům nabízíte?

Plán vzdělávání úředníka

(podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění)

Jméno a příjmení, titul	
Název funkčního místa	
Odbor, oddělení	
Popis práce	
Datum vzniku pracovního poměru	
Funkční místo zastává ode dne	

Dosažené vzdělání	
Základní	
Střední	<input type="checkbox"/> odborné (obor) <input type="checkbox"/> úplné střední (obor)
Vyšší odborné	(obor)
Vysokoškolské vzdělání	<input type="checkbox"/> bakalářské (obor) <input type="checkbox"/> magisterské (obor) <input type="checkbox"/> doktorské (obor)
Vědecké (akademické)	
Zvláštní odborná způsobilost	
Další profesní kurzy	
Uznaná rovnocennost podle vyhl. MV č. 304/2012 Sb.	
Uznaná rovnocennost podle § 34 zák. č. 312/2002 Sb.	

Vstupní vzdělávání (§ 19 zák. č. 312/2002 Sb.)

Nástup školení	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Dohodnutý plán vzdělávání

Průběžné vzdělávání (§ 20 zák. č. 312/2002 Sb.)

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zaměření vzdělávací akce	
Název vzdělávací akce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Zvláštní odborná způsobilost (§ 21 zák. č. 312/2002 Sb.)	
Druh ZOZ dle vyhl. MV č. 512/2002 Sb.	
Vzdělávací instituce	
Zkouška dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Vzdělávání vedoucích úředníků (vedoucího úřadu) (§ 27 zák. č. 312/2002 Sb.)	
Název (zaměření) programu	<input type="checkbox"/> obecná část <input type="checkbox"/> zvláštní část
Vzdělávací instituce	
Absolvoval dne	
Číslo osvědčení	
Počet dnů vzdělávání	

Plán vzdělávání sestavil: _____ Dne: _____
vedoucí odboru

Plán vzdělávání schválil: _____ Dne: _____
tajemník magistrátu

Plán vzdělávání převzal: _____ Dne: _____

Změny a doplnění plánu vzdělávání

Příhláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace zaměstnance

Název vzdělávací akce *	
Termín a místo konání	
Cena (u externích akcí)	
Příjmení, jméno, titul účastníka	
Osobní číslo:	Telefon:
Odbor	
Funkční náplň	
<input type="checkbox"/> úředník	<input type="checkbox"/> jiný zaměstnanec
Datum vzniku pracovního poměru	
Absolvoval(a) jsem akci obdobného zaměření (název, rok)	

V Ostravě dne

Podpis zaměstnance

Rozhodnutí o účasti

Vyjádření vedoucího odboru:

Účast zaměstnance na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace je v souladu:

- ☐ s **plánem vzdělávání** dle zákona o úřednících
☐ s potřebou **prohlubování kvalifikace** dle ZP

V Ostravě dne

Podpis

Stanovisko odboru platového a personálního:

Vyslání účastníka na vzdělávací akci ☐ doporučuji ☐ nedoporučuji

důvod:

V Ostravě dne

Podpis

Rozhodnutí tajemníka MMO:

S účastí zaměstnance na vzdělávací akci ☐ **souhlasím**
☐ **nesouhlasím**

V Ostravě dne

Podpis

* K přihlášce doložte **pozvánku s programem vzdělávací akce, přihlášku pořadající instituce.**

O rozhodnutí účasti, zajištění úhrady vzdělávací akce budete informováni odborem platovým a personálním.

Příloha 4

Statutární město Ostrava
magistrát

Plán vzdělávání – vyhodnocení, aktualizace

Vyhodnocení a aktualizace plánu vzdělávání

Jméno a příjmení, titul	
Odbor	
prohlubování kvalifikace za 3leté období 20 – 20 dle zákona o úřednících (§17 odst. 5) *	
Počet dní	
<input type="checkbox"/> splněno <input type="checkbox"/> nesplněno	
Důvod nesplnění:	

* Seznam absolvovaných vzdělávacích akcí včetně data konání a počtu dní, případně č. osvědčení, je součástí plánu vzdělávání, nebo tvoří jeho přílohu

Aktualizace na období 20 – 20

Zaměření	<ul style="list-style-type: none">••••••
----------	---

Vyhodnocení a aktualizaci provedl:

Dne:

vedoucí odboru

Schváleno:

Dne:

tajemník magistrátu

Převzal:

Dne:

Dotazník pro zaměstnance společnosti Úřad městského obvodu Ostrava-Jih, týkající se vzdělávání a rozvoje

Vážení pracovníci,

mé jméno je Marie Tylečková, jsem studentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a v této chvíli dokončuji bakalářské studium obor management.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci, kdy Vás prosím o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, jehož výsledky budou využity k vypracování mé závěrečné bakalářské práce na téma Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Prosím o zakroužkování jedné z možností. Předem děkuji za Vaši vstřícnost a ochotu.

1. Myslíte, že je vzdělávání zaměstnanců potřebné k výkonu Vaší práce?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

2. Jak vnímáte současný systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?
 - a) jsem velmi spokojen(a)
 - b) jsem spíše spokojen(a)
 - c) jsem spíše nespokojen(a)
 - d) jsem velmi nespokojen(a)

3. Jste ochotný(á) se dále vzdělávat v oblastech, které souvisí s Vaší prací?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

4. Myslíte, že Vám Váš zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se vzdělávat?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
5. Považujete nabídku vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti za dostačující?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
6. Jaké další oblasti vzdělávání a rozvoje by jste uvítal(a)?
-
-
7. Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?
- a) ve Vaší organizaci
 - b) mimo organizaci
8. Které z těchto míst preferujete při konání vzdělávacích akcí?
- a) ve Vaší organizaci
 - b) mimo organizaci
9. Co Vás motivuje ke vzdělávání?
- a) zisk nových vědomostí
 - b) možnost vyššího platového ohodnocení
 - c) kariérní růst
 - d) udržení stávajícího místa
 - e) jiné
10. Jste zaměstnavatelem dostatečně informovaný(á) o konaných vzdělávacích aktivitách?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

11. Máte možnost rozhodovat jakého kurzu či školení se zúčastníte?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

12. Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování školení ověřovány?

- a) ano
- b) ne

13. Požaduje po Vás Váš zaměstnavatel zpětnou vazbu o absolvované vzdělávací aktivitě, například formou hodnotícího formuláře?

- a) ano
- b) ne

14. Prosím uveďte, zda jste:

- a) žena
- b) muž

15. Váš věk je v rozmezí:

- a) do 29 let
- b) 30 – 39 let
- c) 40 – 49 let
- d) 50 – 59 let
- e) Nad 60 let

16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) středoškolské zakončené výučním listem
- c) středoškolské zakončené maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

17. Počet odpracovaných let ve Vaší společnosti je:

- a) 0 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 – 20 let
- e) více než 20 let

Příloha 6

NOVEKO 96 vzdělávání spol. s r. o.
vzdělávací instituce MVČR akreditovaná podle § 312/2002 Sb. pod číslem AK/I-9/2015,
MŠMT podle § 563/2004 Sb.
sídlo: Uprkova 1578/5, 621 00 Brno, www.noveko.cz
provozovna: Hudcova 76, 612 00 Brno
Tel., fax.: 541 613 640, e-mail: skoleni@noveko.cz

HODNOCENÍ PROGRAMU ÚČASTNÍKEM SEMINÁŘE

Variabilní symbol semináře:

Název programu:

Název předmětu:

Jméno (nepovinné):

Prosíme o zhodnocení semináře (ke každému bodu přiřadíte příslušný stupeň 1-3).

Stupnice odpovědí:

- 1 – výborně
- 2 – dostatečně
- 3 – nedostatečně

č. otázky		1	2	3
1	Obsah programu			
2	Organizace programu			
3	Učební materiály			
4	Úroveň školicího zařízení			
5	Odborná úroveň lektora			
6	Výklad problematiky			
7	Doporučení pro zlepšení semináře:			
8	Téma, které Vám chybí v naší nabídce a bylo by pro Vás přínosem:			

Vyplněné prosím odevzdejte u prezence.